

CONCLUSIONES

6.1 En cuanto a la encuesta

El 91% de las empresas no han cambiado su actividad económica principal, es decir, los nuevos productos o servicios en la mayoría de los casos se han dado dentro del mismo objeto o a través de actividades complementarias. Si bien se presenta una tendencia a la diversificación, esta se realiza dentro de la actividad principal de los negocios.

La perseverancia ha sido una constante en aquellos emprendedores que han constituido empresas perdurables. En el 40% de los casos el número de emprendimientos no exitosos fue superior a 5, antes de que las compañías alcanzaran su estado actual. El ensayo y el error han sido necesarios para mejorar y tener éxito.

En la actualidad, el 76% de las compañías perdurables tiene junta directiva y en el 64,3% de los casos esta existe desde que las empresas se constituyeron. Este organismo de dirección es otro elemento fundamental para el desarrollo y la perdurabilidad. Los estudios sobre este tema señalan que la junta directiva debe estar integrada por personas idóneas que sean capaces de orientar la compañía a mediano y largo plazo, y además deben incluir miembros externos.

La estabilidad gerencial también es un factor que incide en la perdurabilidad. En el 59% de los casos, la compañía ha tenido como máximo 5 gerentes en más de 50 años. Esto indica que cada uno, en promedio, ha estado más de 10 años. La continuidad de los directivos asegura la permanencia y la constancia en las políticas y en las metas. La estabilidad laboral también ha llevado a que en el 62% de los casos los gerentes se hayan formado dentro de la misma empresa. Generalmente, estos han pasado por otros cargos, que les han permitido conocer de cerca y a fondo el funcionamiento de la organización, de modo que cuando llegan a la gerencia pueden responder y proyectar la empresa de manera eficiente.

La antigüedad y la estabilidad de los empleados han sido un factor determinante en la perdurabilidad de las empresas. Existe un vínculo no solo del trabajador, sino de la familia, lo que engrandece el compromiso y el afecto por la compañía. En el 67% de los casos, las organizaciones han vinculado laboralmente a los hijos de los empleados o exempleados, quienes además de dar continuidad a los factores culturales, también contribuyen a la preservación del conocimiento y al compromiso con los propósitos institucionales.

Los empresarios consideran que la buena relación con los clientes es el factor primordial para la perdurabilidad empresarial. Para el 72,5% de los casos, este ha sido el elemento más importante para la sostenibilidad. La empresa depende de la demanda de sus bienes o servicios por parte de los clientes. En este sentido, muchas organizaciones han desarrollado permanentemente nuevos bienes y

servicios complementarios, los cuales están enfocados a satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Las empresas se adaptan a las necesidades de los clientes y no al revés. Igualmente, estas han establecido diferentes mecanismos para conservar la lealtad del cliente, y, a través de los mismos, ampliar el mercado con ellos y con otros relacionados.

Cuando se constituyeron las empresas, el 72% eran de familia, pero en la actualidad esta cifra es del 51%. Esto significa que un 21% de las empresas familiares han migrado hacia un esquema de sociedad en donde la familia no tiene el control.

El protocolo es una de las herramientas más efectivas para asegurar la perdurabilidad de las empresas de familia. En comparación con el estudio *Sociedades de Familia en Colombia*, realizado en el 2001 por la Superintendencia de Sociedades, se observa un incremento significativo al pasar del 8% al 26% la proporción de empresas que han perfeccionado un protocolo de familia.

El 47,8% de las empresas de familia que contestaron la encuesta se encuentran en la segunda generación. De acuerdo con los estudios sobre el tema, existe en esta etapa un alto nivel de riesgo para las empresas familiares, principalmente por los efectos de la sucesión tanto en la propiedad como en la administración.

En el 91% de los casos, la antigüedad de los empleados es mayor de 5 años. La estabilidad laboral es fundamental en el crecimiento y la perdurabilidad de las

organizaciones. Cuando hay rotaciones altas de personal, los costos de aprendizaje se incrementan y pueden estancarse o truncarse los valores corporativos, así como las políticas y metas de mediano y largo plazo.

Otro aspecto interesante en los resultados de la encuesta es que el emprendimiento puede darse en cualquier edad. En cuanto a las empresas conformadas hace más de 50 años, se observa que en el 51% de ellas el emprendedor constituyó la empresa entre los 30 y 40 años de edad.

En el 50,3% de los casos, la reinversión de utilidades ha sido inferior al 20%, lo que indica que una gran parte de las utilidades se está distribuyendo como dividendos. La tendencia recomendable es generar una cultura que favorezca unos porcentajes importantes de reinversión de las utilidades.

En el 46,2% de los casos, las empresas no han realizado exportaciones. Sorprende que un porcentaje tan alto de empresas de reconocida trayectoria no haya incursionado en el mercado exportador.

En el 78% de los casos, el gerente pertenece a la familia propietaria. Esto coincide con lo expuesto por Collins y Porras en el sentido de que para la perdurabilidad no siempre es condición necesaria la vinculación de gerentes externos.

Como es natural en las empresas familiares, en el 67% de las encuestadas existen miembros de la familia laborando en las mismas. Este aspecto conviene

regularlo en el protocolo, determinando las reglas de vinculación, permanencia y desvinculación de personas de la familia propietaria.

Llama la atención que el 45,3% de los gerentes, aunque son profesionales, no han realizado una especialización formal. El 30,7% tiene especialización, el 13,9% maestría y el 3,8% doctorado. Dentro de los gerentes, sobresalen los ingenieros – con un 35,4% de los casos–, seguidos por los administradores y los economistas – con 23,7% y 13,0%, respectivamente–.

Según la encuesta, en el 53% de los casos, la participación de la mujer en cargos directivos es menor al 10%. Así mismo, solamente en el 23% de las compañías perdurables ha existido una gerente mujer.

La información recaudada en la encuesta señala que el 43% de las empresas perdurables pertenece al sector manufacturero. Además de la importancia del sector en la época de la constitución de estas compañías, es preciso tener en cuenta que quienes han superado las barreras de entrada a esta actividad probablemente tienen una visión de largo plazo, que facilita la supervivencia de la empresa.

En el 25% de los casos las empresas nunca han registrado pérdida neta en algún período contable, es decir, dentro de los 50 años o más de la fundación de la empresa. En cerca del 70% de los casos, en menos de 5 ocasiones se han registrado pérdidas en dicho periodo. Debe resaltarse que en el 73,1% de los

casos, el endeudamiento ha sido inferior al 50% y solo el 6% ha tenido alguna vez cesación de pagos.

6.2 En cuanto a los casos empresariales analizados

En cada uno de los casos empresariales comentados se señalaron las estrategias para la perdurabilidad, que sobresalen en toda su dimensión. A continuación se presentan las conclusiones de dicho estudio.

Una tendencia encontrada en relación con el manejo del portafolio de productos utilizado por las empresas estudiadas para permanecer vigentes en el mercado y lograr ser más competitivas está representada por la “diversificación”, proceso que es desarrollado dentro o fuera de la actividad principal de la compañía. Su práctica se evidencia en todas las empresas, representado en el 93% en aquellas que diversifican dentro de su actividad principal, y un 7% que utiliza un proceso mixto, donde realizan actividades ajenas a su objeto principal, pero sin abandonarlo, trabajando los dos frentes simultáneamente.

Según los administradores entrevistados, cuando las empresas optan por especializarse en su actividad principal, estas ganan en eficiencia y productividad y se hacen más fuertes frente a la competencia, de ahí que resulta una buena estrategia corporativa y de negocio, en aras de la perdurabilidad, diversificar manteniendo el foco de la organización.

Asumir el reto de innovar es una estrategia que ha marcado el crecimiento de las empresas, en especial frente a las necesidades de los consumidores y las variaciones de las fuerzas del mercado.

Apropiarse de una misión, visión y valores en la empresa es una política generalizada que soporta la filosofía de estas organizaciones, sus acciones y estrategias.

La institucionalización de la junta directiva es una realidad generalizada en las empresas analizadas, en las que es considerada como un órgano de gran importancia en la toma de decisiones. En efecto, en los casos se observó que todas las empresas tienen junta directiva, lo que significa sin lugar a dudas que sin tener en cuenta la naturaleza jurídica de la compañía, es considerado un órgano vital dentro del desarrollo acertado de las decisiones que, en concepto de los empresarios, fortalece y asegura la supervivencia de la empresa.

En relación con la conformación de este órgano directivo, especialmente en las empresas de naturaleza familiar, que, dicho sea de paso, corresponden al 70% de los casos, se halló una interesante tendencia de gobierno corporativo, consistente en la presencia de miembros externos, la cual alcanza un porcentaje impactante del 90% de juntas directivas en esta clase de empresas que tienen, como mínimo, un miembro externo. Se trata de una práctica que ha coadyuvado a la supervivencia de la empresa, pues, en concepto de los administradores, dichos miembros llevan al seno de la junta ideas frescas que soportan la toma de

decisiones, evitando la subjetividad o el hecho de ser permeadas por posibles conflictos entre la familia y de esta con la empresa.

Hay una amenaza latente que ha sido reconocida por las empresas de naturaleza familiar mencionadas en esta obra. Se relaciona con la perdurabilidad del negocio en manos de la familia si no hay reglas que independicen dichos intereses. En efecto, para dichas organizaciones, la ausencia de reglas claras sobre sucesión, específicamente en la dirección de la organización, así como de normas que armonicen el interés de la empresa y el interés de la familia, representan un peligro que atenta contra la compañía y su supervivencia en el tiempo. Esta preocupación se evidencia en el interés que existe de implementar, aunque sea informalmente, medidas que regulen estos temas, con el fin de evitar conflictos futuros que afecten el negocio y la unión de la familia al socavar su perdurabilidad.

Al evaluar si las empresas de familia de los casos empresariales que han sobrevivido por más de cincuenta años se encontraban en manos de los herederos que han trabajado por su perdurabilidad, se evidenció que el 50% se halla en la tercera *generación*, el 36% en la segunda generación, el 9% en la cuarta generación y el 1% en la sexta generación. Lo anterior se traduce en que la preferencia de las empresas de familia, que han perdurado por más de 50 años en Colombia, es que el negocio permanezca en manos de las mismas.

En la misma línea de lo analizado en la encuesta, se evidenció que en el 93% de los casos, el gerente es miembro de la familia propietaria. Esta realidad es

analizada por los empresarios, quienes asumen, en relación con el gerente vinculado a la familia, que el beneficio está representado en que éste conoce muy bien la compañía, asume un mayor compromiso, exige más resultados y evita los costos que puede generar un conflicto o la disposición de recursos financieros para operar, los cuales se presentan cuando existen intereses diferentes entre los propietarios y los administradores externos.

No obstante, se reconoce que en algunos casos puede resultar de gran utilidad un gerente externo, pero estableciendo claridad sobre sus derechos y limitaciones, al igual que creando unas reglas para las buenas relaciones con la familia propietaria.

Para efectos de la perdurabilidad de las empresas bajo estudio, resultó atractivo conocer si éstas se han fortalecido al formar parte de un *grupo empresarial*. Se comprobó que el 51% de las compañías hace parte de un conglomerado corporativo, situación que, en opinión de los directivos entrevistados cuyas empresas forman parte de un grupo, ha sido una estrategia que las ha fortalecido en resultados, imagen, oportunidades y mayor competitividad. Es interesante comprobar cómo la formación de grupos es con frecuencia una estrategia utilizada por las familias como parte del proceso de sucesión y planeación paralela entre empresa y familia.

Otra práctica de sumo interés es la relacionada con las actividades de exportación o apertura de oficinas en el exterior, las cuales han permitido a las empresas extender sus mercados y ser más competitivas. Esta estrategia es desarrollada por el 51% de las empresas. Los administradores señalan que hay que asumir el reto de salir del entorno interno, máxime si llega el TLC y la globalización mueve las economías.

Se observó en todos los casos la existencia de *beneficios laborales extralegales* y estrategias para generar un buen clima entre los empleados, y relaciones armoniosas con los trabajadores, a efectos de minimizar riesgos que minen la imagen comercial de la empresa en términos de calidad, eficiencia y oportunidad en la comercialización de sus bienes y servicios. Se ha logrado con esta buena práctica que los trabajadores se involucren en el desarrollo productivo de la empresa, colaboren en la revisión de los procesos y proporcionen ideas para mejorar.

Un dato atractivo en el tema de perdurabilidad de las empresas en Colombia es el relacionado con la nacionalidad de aquellos fundadores de empresas que han sobrevivido por más de 50 años. Al construir la historia de cada caso, se constató que algunas de las empresas, el 32% de ellas, fueron fundadas por *inmigrantes*, lo que significa que, a la par con la iniciativa de los empresarios colombianos, se desarrollaron las ideas de algunos foráneos, quienes, con genialidad e instinto de comerciantes, cimentaron negocios que han contribuido al fortalecimiento de la

cadena productiva del país. Cada fundador o sus herederos han manifestado y reafirmado su apego al país y la excelente oportunidad brindada para desarrollarse como empresarios.

Se identificaron algunas acciones ingeniosas en unas empresas en torno a la consecución de esta finalidad que pretenden incentivar y motivar al trabajador, coadyuvando su sentido de compromiso con la compañía, que impacta en su permanencia en el tiempo:

1. La determinación de un *banco de horas*, consistente en la posibilidad para el trabajador de laborar horas adicionales a su jornada laboral, guardarlas en dicho *banco* y utilizarlas posteriormente para una actividad extralaboral.

2. El *premio por actividad destacable o idea extraordinaria*, como incentivo a la prestación de un servicio positivo para la empresa, la cual es publicada en la cartelera de la compañía con la foto de su autor, para incentivar y fomentar la generación de valor agregado en beneficio de la organización.

3. Creación del *programa costos de calidad*, mediante el cual se realiza una distribución de beneficios entre los empleados que opera cuando hay disminución de los defectos o errores. El resultado del ahorro obtenido por la disminución de los errores es distribuido entre los trabajadores.

4. *Orientación a los colaboradores para la corrección de desempeños deficientes*, práctica que pretende minimizar positivamente el riesgo en cabeza del trabajador y soportarlo en su labor. Esta idea logra dos objetivos: coadyuvar al mejor desempeño de los empleados y minimizar los riesgos empresariales.

5. La creación de la *Escuela para Formación de Periodistas*, donde son capacitados los empleados de la empresa, quienes tienen la opción de ser seleccionados para formar parte de la redacción del periódico, insumo que soporta la actividad principal de la compañía.

6. Realización formal de *Comités de Alto Rendimiento (CAR)*, donde se analizan permanentemente las necesidades objetivas de capacitación de los empleados, quienes son indagados previamente sobre sus requerimientos de aprendizaje y profesionalización. Esta información se analiza objetivamente y se designa un responsable para verificar el cumplimiento de las decisiones adoptadas en el comité, con el fin de que los requerimientos de capacitación hallados se cubran a cabalidad y el empleado obtenga el beneficio y el conocimiento aprendido que será aplicado en la compañía.