

Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión

Un enfoque desde la Teoría de la Agencia

Family business in Barranquilla and its problems succession
Approach from the Theory of Agency

José Luis Alcalá Villarreal*

Universidad Simón Bolívar

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica/ Recibido: Agosto 15 de 2011/ Aceptado: Septiembre 30 de 2011

RESUMEN

La empresa familiar ha sido considerada la columna sobre la que descansa la economía a nivel mundial y por ende de Colombia; no en vano representa aproximadamente el 69,5% del tejido empresarial colombiano y un 73,3% de las empresas en el Departamento del Atlántico, proporcionando empleo, soporte económico a la sociedad y mejorando la calidad de vida de esta región. El tema de empresas de familia es importante por la magnitud de lo que representan estas organizaciones empresariales en cada país, por las dificultades que atraviesan y porque cualquier ayuda que se les pueda prestar sirve para que no solo sigan en el mercado, sino que también mejoren sus resultados operacionales, financieros y administrativos.

Palabras clave

Empresas de familia, sucesión, Teoría de la Agencia, protocolo de familia, relevo generacional.

ABSTRACT

The family enterprise has been considered to be the column on which it rests the economy worldwide and therefore Colombia, not in vain represents approximately 69,5 % of the managerial Colombian fabric and 73,3 % of the companies in the Department of the Atlantic Ocean providing employment, economic support to the company and improving the quality of life of this region. The topic of family companies is important for the magnitude of what these managerial organizations represent in every country, for the difficulties that they cross and because any help that could give them serves in order that these companies not only continue on the market, but also they should improve his operational, financial and administrative results.

Keywords

Family business, succession, Agency Theory, protocol family, generational change.

* Administrador de Empresas de la Universidad del Norte. Especialista en Finanzas de la Universidad del Norte. Candidato a Magíster en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar. Docente durante 16 años en distintas universidades de la ciudad de Barranquilla.

ORÍGENES LEGALES DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Para hablar de las empresas de familia en Colombia y, por supuesto, en Barranquilla hay que remontarse a sus orígenes legales; para ello debemos remontarnos a los orígenes de la Superintendencia de Sociedades Anónimas ya que esta fue la primera vez que se mencionó a las empresas de familia, refiriéndose a ellas como sociedades anónimas de familia, esto mediante la Ley 58 de 1931. En dicha ley, luego de sortear una serie de debates, se reconoce por primera vez la existencia de empresas de familia y las características que se podían inferir en ellas son:

- Que los accionistas de la sociedad deben ser en su mayoría miembros de una misma familia.
- Las acciones no se pueden destinar para su especulación en la bolsa.
- Su objetivo es explotar y precautelar el patrimonio común.

Cabe anotar aquí que según estas características se presentaban problemas tales como la no regulación del acceso a los cargos de la administración de la sociedad, la adquisición de acciones, los derechos políticos de todo accionista y, por supuesto, la vigilancia que debía ejercer la Superintendencia recién creada. Es debido a esto que por medio del Decreto 2521 de 1950 se buscó reglamentar las empresas de familia de este tipo y las redefine así:

"[...] que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre sí por parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado de consanguinidad o de afinidad dentro del segundo grado".

Sin embargo, esta definición presentaba un grave error de forma y era que en el momento de la constitución de la empresa familiar los socios

no deberían ser necesariamente familiares, solo requerían mostrar un grado de parentesco.

En el año 1971 se expide el Código de Comercio, según el Decreto 410, que si bien admite la existencia de las empresas de familia en los artículos 102 y 435 no las reguló, ya que dicho decreto pasó a derogar todos los decretos anteriormente expuestos en los cuales sí existía regulación de las empresas de familia. En resumen, en la legislación actual se reconoce la existencia de las empresas de familia pero no se especifica cuándo se da la existencia de este tipo de sociedad.

DEFINICIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA

Las empresas de familia difieren en una serie de factores de las demás organizaciones, lo cual se ve reflejado en su funcionamiento; por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas debe comprender las características propias de ellas, con el fin de optimizar los resultados de su gestión. Para la toma de decisiones debe tener en cuenta las dinámicas que rigen la conducta del fundador, la familia y la firma. De este modo, identificar las características que distinguen a una empresa de familia de otra conformada con una estructura de propiedad diferente, y a una familia empresaria de otra sin esta condición, es un elemento fundamental en la gestión de este tipo de empresas. Para esto, es necesario tener claro el concepto de empresa de familia; se consideran los conceptos de diferentes teóricos para determinar cuáles son las características que permiten identificar a una firma como empresa de familia. No hay una definición de empresa de familia que esté generalmente aceptada, pero entre las principales definiciones citadas encontramos:

"Una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón

de las familias está en ellas". (Belausteguigoitia Rius, 2006).

"Las empresas familiares son las que controlan los miembros de las mismas familias o de familias socias de tal modo que tienen posibilidades de continuar de una generación a otra bajo el mismo control familiar" (Poza, 2005).

"Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad" (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988).

"Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes" (Gallo y Sveen, 1991).

La guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia del 2009 define las sociedades de familia como:

"Sociedad cuyo máximo órgano social o máximos órganos de administración están presentes o representadas personas naturales que estén ligadas entre sí por un grado de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, único civil y tercero de afinidad, que en su conjunto controlen la sociedad".

RASGOS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Tal vez la definición más auténtica de empresas de familia ha de basarse en la coincidencia de valores fundamentales de una empresa y de una familia. En este sentido, se considera que una empresa es de familia cuando existe un importante nexo de unión entre esta y una familia; el nexo parte de que la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en

la clasificación de las empresas, pues para poder afirmar de una empresa concreta que es de familia, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como su cultura y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, se puede afirmar que una empresa es de familia si se da al mismo tiempo un nexo cultural con una familia y además se presentan tres dimensiones que se comentan a continuación:

1. La dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así tomar las decisiones fundamentales del negocio.
2. La dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa de familia, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.
3. El hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Ginebra (1997), dando respuesta a la pregunta ¿dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa?, señala cuatro variables:

1. Las relaciones de afecto, Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten.

2. Enorme comprensión. Todos saben cómo piensa el otro; casi se oyen pensar. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
3. Aceptación de la autoridad.
4. Finalidad común. La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla; en una unidad básica y profunda, el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante mucho tiempo. Para la consecución de esta finalidad los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.

De acuerdo con lo anterior, Ginebra (1997) considera como empresa familiar sólo aquellas en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen todavía los hermanos; en este caso las empresas de primos denominadas también de tercera generación ya no mantienen tales características básicas que afectan los procesos de invertir, de dirigir o de emprender.

TIPOS DE EMPRESAS DE FAMILIA SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS

Las empresas familiares pueden caracterizarse desde diferentes criterios así:

1. Tipos de empresas familiares en función de criterios sociodemográficos. Las empresas familiares son ante todo empresas; por lo tanto, como para cualquier otra población empresarial, son importantes aspectos relacionados con el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o su ámbito geográfico. Las empresas de familia pueden ser clasificadas siguiendo cualquiera de estos criterios, precisamente porque las empresas de familia no pueden ser identificadas con ninguno de los tipos de empresa que pueden describirse en función de dichos criterios.

Para hacer claridad sobre esta idea, se tiene en cuenta que en muchas ocasiones se identifican las empresas de familia con pymes; sin embargo, se aclara que muchas empresas de familia hacen parte del sector de Pequeñas y Medianas Empresas, pero no todas las empresas familiares pertenecen a este grupo, también en este tipo de organizaciones se encuentran grandes empresas.

2. Tipos de empresas familiares en función del grado generacional. Se habla de empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de empresas de segunda generación cuando la empresa está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores. Se habla de empresas de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador o fundadores, y así sucesivamente.
3. Tipos de empresas de familia en función del nexo de unión entre la familia y la empresa. La tercera tipología de empresas de familia categorizada por los autores, surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa en relación a dos factores fundamentales: A) La voluntad de continuidad de la empresa familiar, y B) El tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa.

En este sentido, Gallo (1995) distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar:

1. La empresa de trabajo familiar (ETF). Los miembros de la familia pretenden mantener la propiedad de la empresa, con el fin de que la mayor parte de los integrantes de esta trabajen en ella, si así lo desean.
2. La empresa de dirección familiar (EDF). Son empresas en las que los miembros de la fa-

milia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación.

3. Empresas familiares de inversión (EFI). La familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión en diferentes negocios y no en su gestión, con el objetivo de mantener la mayor libertad posible de actuación, sin obligar la vinculación estrecha de la familia a un determinado negocio.
4. Empresa familiar coyuntural (EFC). Son aquella en las que no existe una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad, ni el control de su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas como herencias. Este tipo de empresas tienden a perder la condición de empresas de familia en la medida en que reciban propuestas de inversionistas para hacerse a su control.

LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Después de las etapas de creación y crecimiento, la sucesión es la tercera fase crucial en las empresas de familia; según Modest (2000), en la Unión Europea más de cinco millones de empresas tienen la condición de empresas de familia y el 30% de ellas deberán afrontar problemas de sucesión en los próximos años; de acuerdo con sus previsiones, el 30% de ellas, o sea 1,5 millones desaparecerán porque la sucesión no ha sido preparada de manera adecuada; de esta forma, uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares es la transición generacional, que se concreta con el relevo al frente de la organización y en la cesión de su patrimonio empresarial; en definitiva, un proceso de sucesión.

De acuerdo con Modest (2000), la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia; su nivel de supervivencia disminuye en la medida en que se aleja la fecha de fundación y a medida que aumenta el número de generaciones al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es menor que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es inferior a las de la tercera y así, sucesivamente.

Cada sucesión se convierte en un momento de crisis que se extiende al inmediato futuro. Si en el tiempo posterior a la sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura y autoridad y se va serenando el ambiente en la empresa. Esto es común a cualquier tipo de empresa, pero en la empresa familiar cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan:

1. La empresa de familia está inmersa en una estructura de poder familiar que, más allá incluso de la misma estructura accionaria, condiciona decisivamente la operatividad de cualquier decisión.
2. La elección del sucesor debe estar planteada de tal forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad directiva real del candidato, sino también la aceptación del mismo por el núcleo familiar, o, por lo menos, por las personas más decisivas del mismo, aquellas que hacen opinión. Esta opinión configura, a veces, como candidato, no específicamente al más capaz, desde el punto de vista técnico, sino al que, dentro de determinada capacidad técnica, tiene además la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar.

3. La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quien pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento; sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado. No entender esto puede ser una de las mayores fuentes de conflicto y del llamado choque generacional.

Estos conflictos se presentan no solo como una barrera mental por parte de quien ocupa la dirección, ya de salida, y tiene que decidir el sucesor, sino también como una resistencia por parte de aquellos colaboradores profesionales del director, generalmente gente con muchos años de servicio y de identificación con su gestión, que ocupan cargos clave en la estructura.

De esta forma, el proceso de sucesión lleva necesariamente al surgimiento de criterios sobre la empresa de aquellos que participan en él, los cuales no necesariamente serán coincidentes, sino que, por el contrario, los puntos de partida de dichos criterios son tan divergentes como las expectativas que el propio proceso de sucesión genera; esto es el resultado de la mayor dispersión de la propiedad y la menor concentración del proceso de toma de decisiones, entre otros factores; que además, podría generar el surgimiento de relaciones de agencia; sin embargo, el proceso de sucesión también puede ser considerado como una oportunidad para reinventar la empresa, contribuyendo a desarrollar importantes cambios que permitan una dinámica diferente, si el proceso de sucesión es dirigido de manera adecuada.

La sucesión en cualquier empresa tiene varios condicionantes que perturban la elección, asociados a la condición de actividad política y no técnica del proceso de dirección; por lo tanto, hay consideraciones de tipo político que re-

sultan imprescindibles. Estas consideraciones políticas presentan una mayor complejidad en las empresas de familia por la fuerza que tiene el objetivo de mantener la armonía y la convivencia familiar como bienes superiores. De esta forma, puede suceder que se escoja a un candidato menos capaz profesionalmente, en el sentido de su preparación profesional, técnica y administrativa, pero que da más garantías para el mantenimiento de los valores familiares.

En general, los procesos de sucesión a partir de la segunda generación van acompañados de la atomización de la propiedad, lo cual implica una separación entre quien desarrolla las actividades de gestión y la propiedad sobre la empresa; así el sucesor sea uno de los nuevos propietarios de la empresa, se empiezan a generar relaciones de agencia entre el nuevo responsable de la dirección y quienes han heredado la propiedad de la empresa de familia; en este caso, las relaciones de agencia tienen una particularidad y es que se presentan entre miembros de una familia, cuyo parentesco varía en la medida en que se vaya avanzando en el grado generacional, bien sea que se hable de empresas de primera, segunda, tercera o más generaciones.

LA TEORÍA DE LA AGENCIA

La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social. Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones.

En particular, según esta teoría, la corporación o empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre individuos (Jensen y Meckling, 1976). En este sentido, si todos los agen-

tes relacionados con la producción de un bien o prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos en el mercado con el conjunto de aquellos otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría que se alcanzasen las ventajas de la especialización productiva. Para evitarlo, buena parte de esos conflictos pueden reducirse por medio de un nexo contractual (la empresa) que permite con más facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones, a través de contratos unilaterales (Jensen, 1983).

En cualquier caso, si ambos contratantes son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal (Jensen y Meckling, 1976), especialmente en la medida en que ello suponga un mayor esfuerzo por parte del agente, surgiendo así el denominado problema de agencia. A partir de aquí, se pueden deducir los dos componentes básicos de esta teoría: la divergencia de intereses entre el principal y el agente, y por lo tanto, el posible conflicto de objetivos entre las partes; y la incertidumbre o información asimétrica que poseen los interesados.

En lo que se refiere al conflicto de objetivos, el principal puede limitar las desviaciones de sus intereses mediante el establecimiento de un sistema de incentivos adecuado para el agente que consiga que éste revele su información y tome la decisión más adecuada, así como incurriendo en costes de control para evitar las actividades desviacionistas del agente. Además, en ciertas situaciones será provechoso para el agente invertir recursos que garanticen que no tomará decisiones que perjudiquen al principal o asegurar que el principal será compensado en caso de que tome tales decisiones (Jensen y Meckling, 1976).

Respecto a la incertidumbre, ésta se deriva de la existencia de dos tipos de asimetrías informativas que posibilitan la aparición de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral. La selección adversa (o información oculta) se presenta porque una de las partes tiene mayor información relevante para el desarrollo del contrato que la otra, antes de la formalización del mismo, y que la otra parte no puede obtener. El riesgo moral (o acción oculta) se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que, no siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Barney y Ouchi, 1986). Por lo tanto, se puede decir que los costes de agencia son la suma, fundamentalmente, de los costes de control por parte del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que sería el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la divergencia entre las decisiones del agente y aquellas otras que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling, 1976).

Se puede agregar aquí que esta pérdida residual por las divergencias entre principal y agente podría ser disminuida en favor de un mayor coste previo a la relación de agencia, es decir, depender en gran medida de la información previa que el principal haya podido recoger acerca del agente, con el correspondiente coste que supone dicha tarea. De forma que a los costes de control del principal deberíamos añadir los costes de obtener información, con la intención de que la pérdida de bienestar y utilidad final sea la menor posible, siempre y cuando ese mayor coste previo no supere la ganancia de utilidad final.

Profundizando un poco más en la teoría de la agencia, dentro de este enfoque se pueden identificar dos líneas de investigación diferen-

ciadas (Jensen, 1983): la Teoría Principal Agente y la Teoría Positiva de la Agencia; que difieren, esencialmente, en su rigor matemático y en las variables dependientes que son objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La Teoría Principal Agente presenta un marcado carácter matemático y no empírico. El objetivo inmediato de este enfoque es la determinación del contrato óptimo entre un principal y un agente dependiendo del nivel de incertidumbre, de la aversión al riesgo de las partes que contratan, y de la información disponible (Eisenhardt, 1989). Así, se presta especial atención a la distribución de riesgo entre las partes, a la forma de ese contrato óptimo, y a la comparación del bienestar de las soluciones contractuales de equilibrio en presencia de costes de información frente a la ausencia de los mismos.

Por su parte, la Teoría Positiva de la Agencia, con un carácter mucho más empírico y no matemático, analiza los problemas de agencia y propone mecanismos de gobierno para resolverlos (Eisenhardt, 1989). Centra su interés en analizar cómo los contratos afectan al comportamiento de las partes y por qué se dan ciertas formas organizativas en el mundo real y no se dan otras gracias a su capacidad para reducir los conflictos de intereses inherentes a las relaciones de agencia. En concreto, según Eisenhardt (1989), la Corriente Positiva de la Teoría de la Agencia reconoce dos mecanismos de gobierno para limitar el comportamiento oportunista del agente:

1. El establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, principalmente cuando el coste de controlar los comportamientos del agente es elevado.
2. El desarrollo de adecuados sistemas de información, que permitan al principal co-

nocer lo que el agente realmente hace y limitar así el comportamiento oportunista de este último al darse cuenta de que no puede engañar al principal.

A pesar de la existencia de un alto grado de incertidumbre, el agente y el principal deben ser capaces de prever el mayor número de posibles contingencias y escribir un contrato que las refleje, o bien establecer estructuras que resuelvan los conflictos a medida que éstos vayan teniendo lugar (Ricart, 1991). En ciertos casos, la posibilidad de aplicar penalizaciones severas al agente que se desvía de la acción es suficiente para solucionar el problema, como sería el caso del sistema penal en la sociedad. Por otro lado, en relaciones de agencia a largo plazo, la reputación puede ser suficiente para resolver el problema de incentivos. Tal sería el caso que indican Fama (1980) y Demsetz (1983) respecto a la valoración de los directivos en el mercado de trabajo por los resultados alcanzados en la empresa.

No obstante, las soluciones anteriores no son aplicables a una gran mayoría de relaciones de agencia, o no son suficientes. Dentro del marco corporativo, pueden ser necesarios otros mecanismos de incentivos adicionales, que permitan motivar a los miembros de la organización (agentes) para que sean tan productivos como lo serían si ellos fueran los propietarios de la compañía, o para que muestren información significativa para el principal (propietario). Así, Ricart (1991), siguiendo a Myerson (1979), indica que los únicos sistemas de incentivos que se tienen que considerar son los mecanismos directos, en los que se pregunta directamente al agente por aquella información privada que sea de interés en la relación. Dicho mecanismo, que debe ser diseñado por el principal, tratará de implantar un equilibrio de tal forma que el agente revela la información verdadera de que dispone.

Otra posible solución al conflicto de objetivos entre las partes puede plantearse a posteriori, tratando de buscar un esquema de incentivos o contrato que indique la remuneración del agente en función de los resultados que obtenga. En este trabajo se busca desarrollar este esquema basado en las preferencias y utilidades del principal y del agente mediante una descripción más técnica para, posteriormente, poder comparar los resultados con el caso concreto de los procesos de sucesión en la empresa de familia.

En el proyecto se aplica el estudio descriptivo y explicativo debido a que se emplean técnicas específicas en la recolección de información como las encuestas, además la mayoría de la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. La presente es una investigación cuantitativa por cuanto pretende indagar sobre aspectos específicos y delimitados; igualmente su carácter es cuantitativo porque la misma posee un patrón predecible y estructurado y los datos recolectados se fundamentan en la medición y en su posterior análisis con base en procedimientos estadísticos.

METODOLOGÍA

El objetivo central del proyecto de investigación fue el de diseñar un sistema de gestión que permita entender los problemas de sucesión a los que se ven enfrentadas las empresas de familia de la ciudad de Barranquilla, que permita mejorar sus posibilidades de permanencia y crecimiento de cara al relevo generacional, esto desde la Teoría de la Agencia.

Universo de la investigación

El universo de la investigación está constituido por 915 empresas registradas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, las cuales fueron el resultado de aplicar un *Query* para seleccionar las que según parentesco de sus socios o de su junta directiva po-

dríamos categorizar como empresas de familia pequeñas, medianas y grandes. La base de datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla está constituida por 6.276 empresas pequeñas, medianas y grandes; a esta base se le aplicaron una serie de filtros en cuanto a composición de sus socios y a composición de sus juntas directivas para en primera instancia entrar a establecer cuáles tienen características propias de una empresa de familia.

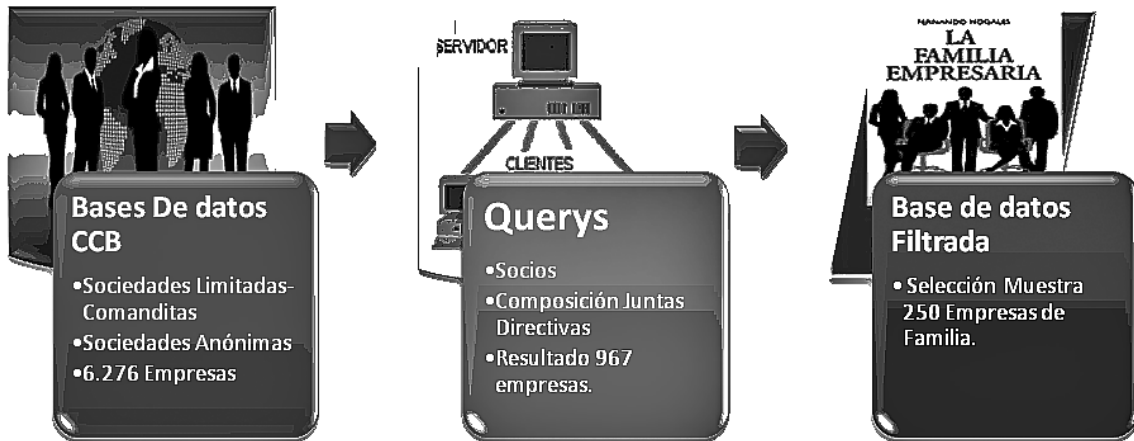
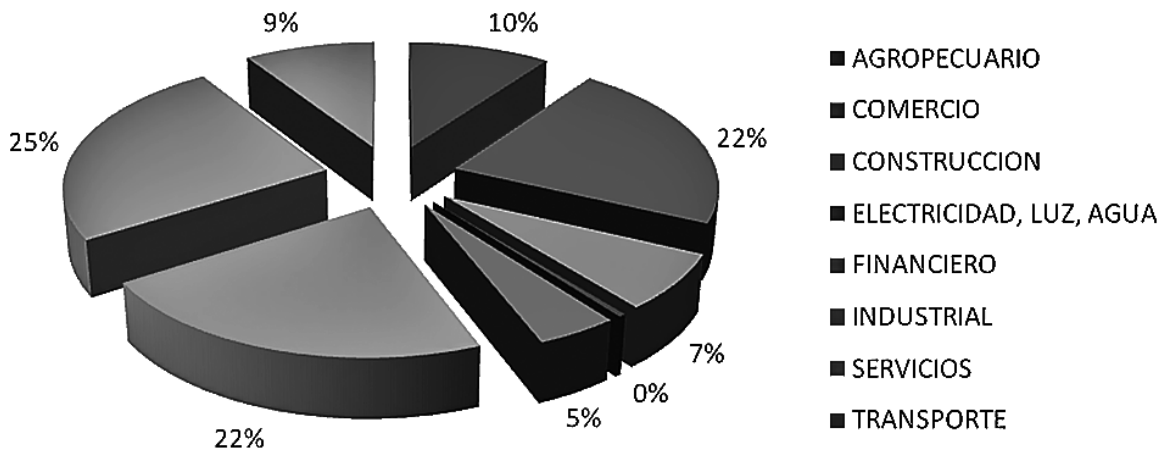
Muestra

La muestra está constituida por una cifra de 250 empresas de familia, las cuales se determinaron mediante un muestreo no probabilístico. El tipo de muestra es intencional ya que su escogencia exige un cierto conocimiento del universo, y por lo tanto el investigador está facultado para escoger intencionalmente sus unidades de estudio dada la variabilidad de la problemática en lo que a sucesión se refiere en las empresas de familia.

En la selección de la muestra se adelantaron una serie de *queries* que permitieron determinar cuáles empresas de las registradas en Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla y que tuvieran más de quince años de funcionamiento y que por lo menos hubiesen renovado en el último año su registro mercantil, eran de familia, esto nos llevó a filtrar un número de 967 empresas de familia de diversos sectores, sobre lo cual, y teniendo en cuenta el contexto de nuestra ciudad, se tomaron de forma intencionada un número de empresas de cada sector (Gráficos 1 y 2).

CONCLUSIÓN

Luego de todo un proceso de investigación, y con la contribución de las empresas de familia en Barranquilla, comprobamos inicialmente que el control económico y administrativo en un 96% de las empresas familiares encuestadas es y seguirá siendo ejercido por esposos o pa-

Gráfico 1. Selección de la muestra.**Gráfico 2.** Muestra por sectores.

rientes hasta el tercer grado de consanguinidad, es decir podemos afirmar que la intención es seguir siendo empresas de familia y que debido a esto difícilmente tendrán problemas de agenciamiento, por lo menos hasta la etapa de sucesión. Y ad portas de cambios por relevos generacionales, encontramos que el 52% de las empresas se encuentran en proceso de cambio ya que actualmente la mayor parte de la propiedad de la empresa es aún de los fundadores o primera generación, precisamente el foco de

la investigación de sucesión. Además la concentración de la propiedad es clara; el 87% está en manos de los miembros de la familia; esto no es malo, lo que es malo es no contar con todos los elementos que permitan una cobertura a los riesgos que puede tener una empresa de familia. En cuanto a la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios los resultados soportan lo mencionado anteriormente: estamos ante empresas donde la primera generación está a punto de tener que ceder el lugar a

las siguientes generaciones y el hecho de que el 70% de las empresas encuestadas se encuentren controladas en términos de propiedad por los padres y los hijos así lo evidencia. Adicionalmente verificamos que el 95% de los accionistas son familiares, lo que indica que existe una alta concentración que hace necesario la elaboración de documentos que permitan regular las relaciones empresa-familia.

Cuando hablamos de un plan estratégico en las empresas de familia vemos que en su mayoría lo trazan y definen, ¿pero estarán todos los elementos concernientes a una empresa de familia?; si vemos que no existe una alineación de visiones podría ser entendible que no estén cubiertas todas las variables propias de las empresas de familia; adicionalmente, si tenemos en cuenta que aproximadamente un 90% de las empresas de familia se encuentran controladas administrativamente por la primera generación es fácil entender que el máximo accionista, en este caso el padre, sea quien tenga la voz cantante en el direccionamiento estratégico de la empresa. Además, la no existencia de un órgano como el comité de dirección podría soporarse si tenemos en cuenta que a la cabeza de la toma de decisiones se encuentra el fundador y máximo accionista de la empresa de familia que además es la cabeza visible de la familia. Este resultado no es más que la confirmación de que las empresas de familia de la ciudad de Barranquilla se encuentran bien en cuanto a recursos y capacidades como empresa, es decir como una empresa que no es de familia.

Las decisiones de las empresas de familia que vimos en los resultados anteriores nos dejan ver que las prioridades operativas de sus administradores son otras distintas a obtener certificaciones de calidad o de gestión, lo cual podría convertirse en una debilidad dependiendo de la industria en la que se encuentre. Sigue teniendo la última palabra el director que a estas alturas

y de acuerdo con los resultados de esta investigación, es el padre fundador, y vimos también que son bastante reacios a vincular familiares políticos en la empresa de familia. Es claro para las empresas de familia que deben liderar con el ejemplo, es por ello que las condiciones laborales de los trabajadores familiares son idénticas a las de los no familiares. Los cargos altos e importantes de la empresa familiar están en manos de los accionistas que no más que los fundadores o en su defecto los hijos; las estructuras organizacionales parecen diseñadas para la familia y no para el negocio en el que se encuentran.

En cuanto al tema neurálgico de la investigación, que no es otro que la sucesión, vemos que el 89% no han adelantado ningún proceso de sucesión. Solo el 11% ha avanzado en este proceso; si retomamos los resultados anteriores, en donde todavía un gran número de las empresas están en primera generación, hay muchas de estas que están en mora de iniciar este proceso. De las empresas que han adelantado un proceso de sucesión, la variable que más afectó fue precisamente la estructura de la empresa familiar y tiene que ver con lo que mencionábamos anteriormente y es el diseño de la estructura orgánica pensada en la familia y no en la empresa. Esta variable sirve para que exista una claridad meridiana entre los que no han realizado este proceso, ya que al hacerlo deben ser conscientes de que la propiedad puede cambiar y esto en muchas ocasiones generó malestar al interior de la empresa de familia.

Es contradictorio que teniendo la certeza de que los fundadores y los miembros de la familia manifiestan que la empresa debe seguir siendo familiar y que deben adelantar un proceso de sucesión y que tienen planes estratégicos y a futuro esto no esté contemplado en dichos planes, a esto nos referíamos cuando mencionábamos que se centran más en lo operativo

y evaden un tema de tanta importancia para el futuro de la empresa de familia.

Pretenden que siga siendo familiar, pero no lo han estructurado en un plan de sucesión. El proceso de sucesión debe involucrar en sus etapas al sucesor así como al sucedido y nos damos cuenta de que son pocas las empresas de familia que involucran al sucesor, lo plantean desde el sucedido y esto hay que revisarlo.

Si nos damos cuenta, en las empresas de familia de la ciudad de Barranquilla es inminente el relevo generacional y deben estar preparadas para los procesos de sucesión. Los fundadores y sucedidos tienen claro que deben afrontar el plan de sucesión pero no han estructurado dicho plan; la diversidad de respuestas así lo evidencia. Quizás por las mismas razones que aducen para que la empresa siga siendo familiar nunca han contemplado que una persona ajena lidere los procesos de la organización. Es obvio que si no han adelantado procesos de sucesión y que no hay estructurado un plan de sucesión, menos han contemplado que una persona distinta a los herederos maneje el negocio, lo que aleja las posibilidades de agenciamiento. Si no ven como una posibilidad el que un tercero dirija la organización tampoco van a tener la claridad en términos de costos asociados al agenciamiento; esto solo será contemplado cuando en el proceso de sucesión identifiquen la no existencia de alguien con las condiciones para ser el sucesor.

En todo proceso de sucesión es fundamental la preparación del sucesor mediante un muy bien diseñado plan; vemos cómo un 64% de las empresas no lo realizan, es decir, esto refuerza el que las empresas de familia no tienen una claridad meridiana del cómo adelantar un plan de sucesión. Si bien los herederos de las empresas de familia laboran en las mismas desde que tienen edad para hacerlo, en la misma proporción los fundadores, más por un arraigo popular, toman esta como una razón de peso por enci-

ma de otras variables que también se vuelven importantes al momento de seleccionar al sucesor. Los fundadores encuestados ven que sí existe dentro de su generación inmediatamente siguiente una persona con las capacidades de liderazgo, pero la preocupación es que es más un tema de apreciación y no obedece a un plan estructurado en la búsqueda del sucesor ideal. Es preocupante que el 48% no sepan qué es un protocolo familiar; es una cifra muy alta si tenemos en cuenta todos los resultados que hemos descrito anteriormente donde es claro que las empresas de familia son conscientes de que va a existir un relevo generacional pero no saben de la existencia de un instrumento que les facilitaría este trabajo. El 92% de las empresas no tienen un protocolo familiar escrito, es decir están dejando sin piso y sin sustento las relaciones familia-empresa, esto es definitivamente una gran área de oportunidad para ayudar a nuestras empresas de familia, toda vez el protocolo mantiene unida a la familia, evita conflictos y controla la propiedad de la empresa así como también fortalece la organización (Sierra Romero, 2009).

Los que sí han realizado un protocolo familiar dan fe de que quienes en volumen lo han firmado son los familiares consanguíneos que a la final son los más interesados y más si veíamos que la concentración de la propiedad se encuentra entre padres e hijos. El documento por excelencia para manejar y regular conflictos en las relaciones es el protocolo familiar, pero en los resultados de las encuestas son muy pocos los que conocen de su existencia y muchos menos los que lo tienen, pero como elemento alternativo pudiese existir otro tipo de documento y nos damos cuenta por el resultado que no se lleva, dejando al azar la solución de cualquier conflicto que atente contra la armonía de las relaciones familia-empresa. Luego de explicarles qué es un protocolo familiar y mostrarles sus bondades, un 73% manifiesta que sí sería de

gran ayuda para su empresa. En otras palabras, las empresas de familia han quedado sensibles ante este tema, dejando abiertas las posibilidades de adelantar un gran programa de fortalecimiento de la empresa familiar de la ciudad de Barranquilla. Se siguen basando en el tema de valores y la importancia de tener alineados tanto los valores como las visiones de familia y empresa. Un 65% de las empresas de familia consideran que la tradición familiar es el elemento más importante en el momento de elaborar el protocolo de familia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arquer, J. (1979). *Empresas Familiares*. España: Editorial Universidad de Navarra.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smirnios, K. X. (2002). The FPEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. In: *Family business review*.
- Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (1986). *Organizational Economics*. Londres: Jossey-Bass Publishers.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2006). *Empresas Familiares, su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Segunda Edición. Cuauhtémoc, México: Edamsa Impresiones, S. A. de C.V.
- Blaug, M. (2001). *Teoría Económica en Retrospección*. 1 ed. en español. Traducida de la 5a. ed. en inglés por Eduardo Suárez Galindo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Casillas, J. C., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Editorial Thomson.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm Origins, Evolutions, and Development. Oxford: Oxford University press.
- Coase, R. (1960). The problem of social cost. En: *Journal of Law and Economics*. No. 3.
- Demsetz, H. (1983). "The structure of ownership and the theory of the firm". In: *Journal of Law and Economics*, vol. 26, Iss. 2.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency and Institutional Theory Explanations: The case of retail sales compensation. *Stanford University, Academy of Management journal*. Vol. 31. No. 3.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14. No. 1.
- Fernández G., J. P. (1999) *Problemas de transición en la empresa familiar*. Fondo editorial Univ. de Valencia.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis S. A.
- Gersik, K. (1997). *Empresas Familiares generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. México: Editorial Panorama. Navarra.
- Guinjoan, M., & Llaraudó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Handler, W. C. (1998). Methodological issues and considerations in studying family business. In: *Family business review*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. In: *Journal of financial economics*. University of Rochester.
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. In: *The Accounting Review*. Vol. 58, No. 2.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*.
- Lee, K. S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. In: *Academy of Management Review*. Vol. 28. No. 4.
- Modest, G., & Llaraudó, J. M. (2000). *La empresa familiar y su plan de sucesión*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.

- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure. Bilbao: Editorial Deusto.
- Oviatt, B. M. (1988). Agency and transaction cost perspective on the manager shareholder relationship: Incentives for congruent interests. Oklahoma State University. *Academy of management review*. Vol. 13, No. 2.
- Poza, E. J. (2005). Empresas Familiares. Primera Edición. España: Thomson Learning Ibero.
- Reuven, B. (1984). *History The Human Gamble*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ricart, J. E. (1991). Una Introducción a los Modelos de Agencia. En: Marimon, R., & Calsamiglia, X. (Eds.): *Invitación a la Teoría Económica*. Barcelona: Ariel.
- Schultz, T. W. (1992). Restablecimiento del equilibrio económico. 1 ed. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Segatto-Mendes, A. P. (s.f). Teoría de agencia aplicada a análisis de relaciones entre los participantes de los procesos de cooperación tecnológica universidad empresa. Tesis Doctoral, Universidad de Sao Paulo.
- Schumpeter, J. A. (1968). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar Ediciones.
- Sierra Romero, G. (2009). *La Empresa Familiar del Caribe Colombiano*. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Vallejo, G. (2009). *La empresa familiar, su importancia y vigencia*. IEFAC.
- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Williamson, O. E. (1991). *Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: Fondo de Cultura Económica.