

# Los pecados capitales de las mipymes y de las empresas familiares

escrito por Pablo Múnera

Como en gran parte del planeta, el tejido empresarial colombiano está soportado básicamente en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). En total representan el 96.4% de las empresas existentes en el país, de las cuales el 92.7% son microempresas, y solo el 3.7% son pequeñas y medianas.

Con respecto a la propiedad y al ciclo de vida, casi el 90% de nuestras empresas son familiares, de las cuales solo el 30% sobreviven hasta la segunda generación y apenas el 13% llega a la tercera. Si relacionamos los datos del párrafo anterior con estos, y asumiendo que la estructura de propiedad es afín, podemos concluir que aproximadamente el 87% de las empresas colombianas son mipymes familiares.

De forma más prosaica, se dice que, como tendencia en las empresas familiares, las primeras generaciones las crean y las hacen prósperas, las segundas las usufructúan al máximo y las terceras las quiebran. Pero esto es apenas la punta del iceberg; la consecuencia más que las causas.

Hay muchas razones para que apenas una décima parte sobreviva a la tercera generación. Unas muy evidentes, externas casi todas, como la reducción general del ciclo de vida de las empresas, debido al desarrollo tecnológico exponencial que vuelve obsoletas a industrias completas, a la competencia feroz y tantas veces desleal de las corporaciones, a la alta carga impositiva, a la deficiente administración de las mismas, a las diferencias y choques intergeneracionales, a la informalidad, entre otros motivos.

Otras causas, todas internas, no son tan evidentes y en algunas de ellas me quiero centrar, a modo de (siete) pecados capitales, siendo el último el menos obvio y quizá el más relevante:

**Deliran con el crecimiento indefinido.** Repiten los problemas del modelo de desarrollo hegemónico, que está más basado en la cantidad que en la calidad y en las cosas que en las personas, desafiando de paso leyes de la física como la entropía. Por eso todos los años las metas suelen ser de crecimiento más que de mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés a los que sirven y de los productos o servicios que ofrecen.

**No saben hasta dónde y cómo crecer.** Está estrechamente ligado al punto anterior. No todos los negocios, empresas y sectores son para crecer ni tampoco para siempre ni de la misma forma. Todas tienen sus límites. Se les olvida que por lo general un aumento de cantidad implica pérdidas en la calidad, por más certificados que la avalen, y en la atención personalizada, promesa básica de la “cultura del servicio”. Crecen las empresas y al tiempo sus problemas, salvo excepciones.

**Quieren imitar los modelos de gestión de las grandes empresas.** No entienden que no hay recetas universales ni fórmulas mágicas. Aunque hay ciertos fundamentos que pueden aplicar a empresas de todos los tamaños y sectores, cada una tiene sus particularidades, empezando por sus dueños y dirigentes. Tampoco comprenden que el éxito de muchas de las “grandes empresas” se da a pesar de ellas mismas, por motivos como los que enuncié en mis dos columnas anteriores sobre *Los enemigos internos del mercado*. En esa búsqueda van perdiendo la necesaria intuición en los negocios, que al principio los hizo crecer y es tanto o más importante que la razón.

**Son muy sumisas ante las corporaciones.** Sin negar que algunas sean dignas de admirar, pero, al tiempo, sin desconocer que son las que, en porcentaje, menos tributan, más exenciones tienen, más cartelizadas están y más atentan contra el libre mercado. Su vocería es inversamente proporcional a la composición del tejido empresarial. Por cada tema duro de agenda económica, industrial o comercial, la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios) y su presidente puede figurar diez o más veces que ACOPI (asociación de las mipymes) y su presidenta, de la que no sabemos ni el nombre. Además de compartir agenda con la ANDI, la propia debería ser más contundente, visible y, si es necesario, combativa ante los abusos de las mismas corporaciones.

**No evalúan el éxito.** Como dice el refrán, el éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano. El primero embriaga y solemos creer que es fruto de nuestras virtudes y aciertos, cuando a veces puede deberse a externalidades positivas. En mis 25 años de consultor organizacional, nunca me han contratado para evaluar el éxito, aun sabiendo que la mayoría de negocios, como la economía en general, son cíclicos, y luego de una bonanza es previsible una época de vacas flacas.

**Priorizan las familias sobre las empresas.** Si son empresas familiares, hay que honrar esa sintaxis y privilegiar en ellas las decisiones empresariales sobre las familiares. Cuando sucede al revés, casi siempre se acaban las dos: las familias y las empresas. No, quitémosle romanticismo e ingenuidad al asunto y tomémonos en serio los temas de gobierno corporativo y protocolo de familia. Ningún empleado debe abusar o parasitar en una empresa y menos si es socio o heredero de ella. Por ahí viene el desangre de la mayoría. Las empresas se crean para generar utilidades no para fortalecer a las familias.

**La psicología complaciente de los padres.** La mayoría de los padres, cuando menos, queremos que nuestros hijos vivan dos (2) veces más cómodos que nosotros, haciendo máximo la mitad (1/2) del esfuerzo. En proporción, que la tengan 4 veces más fácil que uno y eso cuando no hay muchas culpas de por medio en la educación familiar. Las mipymes suelen crearse con este propósito complaciente. Ese ritmo de desproporción esfuerzo-beneficio de generación en generación no hay empresa decente que lo aguante. Este pecado puede ser el más frecuente y decisivo en la quebrada de este tipo de empresas, pero es sobre el que menos se reflexiona y se habla.

Así como suelo ser crítico de las corporaciones (empresas gigantes en su medio o conglomerados empresariales que cooptan el mercado), profeso admiración por muchas mipymes y algunas grandes empresas, sus dueños y dirigentes. Pero si quieren sobrevivir en el agreste mundo empresarial, las invito a hacer un acto de contrición y prometer firmemente no volver a pecar.