

# MUNDO ECONOMICO

ENTREVISTA / LIBROS

## Crisis abre oportunidad para sector empresarial

La siguiente es una radiografía con la cual se identificarán cientos de empresas: una aguda crisis financiera, escaso crecimiento, dura competencia, carencia de profesionales y directivos obsoletos, fallas que de no ser atacadas a tiempo, se reflejarán en una lenta agonía del sector por no soportar los efectos de una crisis interna ni los retos de la globalización: calidad, competitividad y eficiencia.

Para evitar que en el país se produzca el duro episodio que la economía chilena sufrió en 1982, cuando las empresas luego de recibir oxígeno a nivel financiero sorpresivamente volvieron a caer por no haber acompañado al proceso de reestructuración financiera con el de reestructuración interna, estubo de paso por el país el experto en análisis de empresas, evaluación de proyectos y riesgos crediticios, Jorge Yunis Jacir, director ejecutivo de la firma consultora Equity S.A., y director académico en la Universidad Católica de Chile del programa Fortalecimiento de Empresas Familiares, para quien toda crisis genera una oportunidad de cambio que Ecuador no debe desaprovechar.

**¿Cuál es su diagnóstico sobre el grado de competitividad del sector empresarial ecuatoriano?**

En Ecuador Equity no ha desarrollado actividades profesionales; sin embargo, puedo afirmar que las empresas familiares presentan ciertas características y caen en ciertas trampas

clásicas, como ser excesivamente cerradas a los miembros de la familia que, sin fijarse y tener mayor preocupación sobre sus especialidades, capacidades y habilidades, toman las decisiones que llevan implícito un riesgo muy alto. Se ha estudiado que el 70% de las empresas en el mundo occidental fracasan en la generación fundadora, lo cual es una tasa de mortalidad enormemente alta. Equity, que es la única consultora establecida en Latinoamérica desde hace doce años, ha realizado 250 consultorías dentro de las cuales se incluye 86 salvamentos de empresas que se han encontrado en crisis.

**¿La crisis genera una oportunidad de cambio?**

Así es. La crisis que está viviendo el Ecuador, ofrece una oportunidad de cambio y esas oportunidades hay que verlas con sentido positivo, porque crisis significa dirimir, mirar alternativas, significa un tránsito, una situación coyuntural difícil que ojalá estimule y abra los ojos a los cambios que demanda Latinoamérica, de lo contrario seguiremos siendo un continente que va a crecer o que va a estar con altos y bajos y nunca vamos a llegar a ser desarrollados y ese es el motivo de mi presencia en el Ecuador.

**¿Qué síntomas permiten establecer que una empresa necesita ayuda?**

La primera trampa en la que no debe caer una empresa familiar, es no tomar en cuenta que la capacidad y la habilidad no siempre se encuentran dentro de los miembros de la familia, pero puede ser estudiada para que cada miembro juegue un rol independientemente de sus capacidades. Dicho rol no debe determinar la suerte de la compañía.

Por eso es que nuestra principal recomendación para este diagnóstico de debilidad, es que las compañías familiares se profesionalicen.

**¿Cuál es la otra trampa?**  
Contratar gerentes, especializarlos pero seguir

dando las instrucciones el dueño. En la medida en que el dueño el que dé instrucciones y no entrega delegación para tomar decisiones, se vuelve a caer en la etapa inicial.

Lo segundo es que se produce una alta rotación de profesionales. Ese es un mal proceso de profesionalización y para evitar eso se debe formar directorio que lo integren miembros de la familia con profesionales externos especializados en manejo de empresas familiares.

La tercera trampa es que las familias son de mucha tradición y le entregan un sentido valórico a la tradición, que no tiene que ver con un mundo competitivo.

**¿Cuáles son los principales aspectos que deben mejorar las compañías para evitar fracasar y cumplir con los desafíos de la globalización?**

Lo principal es la renovación de aspectos intangibles, como es incorporar conocimientos. La escasez de conocimientos y de cómo se manejan las empresas en el mundo moderno, es impresionante y creo que es el detonante principal por lo cual las empresas quiebran, fracasan o simplemente se liquidan.

Prefero hablar del concepto de falla más que de quiebra, porque llevar estadísticas de quiebra es muy fácil, están en todos los tribunales de justicia, pero de liquidación no se llevan estadísticas y son mucho más importantes, porque las empresas familiares más entran en liquidación que ir a quiebra. Ahí una oportunidad de las autoridades de analizar este aspecto para que pueda aplicar medidas.

**¿Cómo evitar que las empresas generen gran presión en el sector financiero al solicitar líneas de crédito para reestructuración de pasivos. A qué fuentes alternativas podrían acudir?**

Una excelente fuente de recursos es el mercado bursátil y abrirse a la bolsa implica un desafío de desarrollo estratégico de gran envergadura y ese paso de valentía deben darlo todas las empresas familiares.

**¿Quizá será el temor a perder el control accionario que les impide abrir su capital a las empresas familiares?**

Puede ser, pero las empresas no deben olvidar que abrir el capital no significa perder el control de la compañía; esta puede abrirse en un 20%, 30% y 40% y seguirá siendo empresa familiar, pero con la diferencia de que hoy en día es necesario jugar al ping pong de las ideas de negocios con terceros que también sean empresarios y profesionales.

