

## ¿Para qué un Consejo?

En una encuesta realizada por el experto Dennis T. Jaffe para *Family Business Magazine*, de las 320 familias entrevistadas, solo 35%, 113 familias, tenía Consejo de Familia. Y no se trataba de empresas jóvenes: 66% tenían entre 40 y 120 años de fundadas y 19% tenía más de 120 años.

Este resultado muestra las grandes oportunidades de mejora en el gobierno de las empresas familiares. El Consejo es responsable de mantener a la familia unida, resolver conflictos, velar por la separación de poderes y la efectividad de los pesos y contrapesos entre los diferentes órganos de gobierno.



RICARDO MEJÍA CANO  
Gerente de Saladejuntas Consultores

Para Jill Jensen, presidente del Consejo de Familia y segunda generación de la familia fundadora de Jensen Precast, fabricantes de productos en concreto prefabricado, "El mayor éxito del Consejo es que gracias a

nuestro trabajo, la familia siempre responde con una sola voz a los requerimientos de la empresa. En los Consejos hay muchos debates y diferencias en las posiciones, pero una vez llegamos a un acuerdo, todos lo respetan".

Para Megan Juday, cuarta generación de *Ideal Industries*, fabricante de herramientas, cuando los miembros de la cuarta generación llegaron al Consejo, empezaron a liderar el trabajo y solo en ese momento el Consejo tomó importancia.

### SIN UN BUEN SISTEMA DE GOBIERNO, LAS POSIBILIDADES DE SOBREVIVENCIA EMPRESARIAL SE REDUCEN

Cuando el padre de Megan decidió retirarse de la presidencia del Consejo, dieron un gran debate y concluyeron que en la familia no tenían un profesional con la formación necesaria para ese cargo, así que nombraron un externo a la familia. También acordaron diseñar un plan de formación, para preparar a quienes quisieran participar en los órganos de gobierno y seleccionarlos por méritos. Más importante que la representación de cada rama familiar en los órganos de gobierno, sería que estuvieran los más preparados.

Cuando la familia crece por encima de 10-15 miembros, el Consejo debe programar al menos una reunión anual de toda la familia y enterarla de los avances en la empresa y en la familia. Según los participantes en la encuesta, lograr una buena asistencia a estas reuniones es uno de los grandes retos: para que todos asistan crean incentivos y diferentes tipos de ayudas.

Más de la mitad reportaron que en los encuentros familiares programan actividades lúdicas como partidos de fútbol, karaoke, caminadas, etc., para estrechar los vínculos familiares y generar mayor confianza.

Para aquellos fundadores de empresa que ya cumplieron 60 años, la pregunta que les debería trasnochar es: ¿Les sobrevivirá la empresa? ¿Serán sus hijos y herederos capaces de continuar con el legado y convertirla en una compañía más prospera y competitiva?

El Consejo de Familia es responsable de la estrategia familiar: ¿Está la familia preparando hijos y nietos para ser unos buenos accionistas dentro de 30-50 años y seguir impulsando el crecimiento de la compañía? Mientras la junta directiva debe pensar en la estrategia para los próximos 3-5 años, el Consejo debe pensar a 50 años.

Las estadísticas son contundentes, sin un buen sistema de gobierno, las posibilidades de sobrevivencia empresarial se reducen sustancialmente.

ECONOMETRÍA | ARTURO GARCÍA

## Dilemas de un nuevo gobierno

Colombia enfrenta una situación compleja en muchos frentes: déficit fiscal, alto endeudamiento, financiamiento de las pensiones, balanza comercial deficitaria, desempleo y empleo precario, y en lo rural grandes brechas respecto a zonas urbanas, baja utilización del suelo disponible, procesos sistemáticos de deforestación, cultivos ilícitos y la minería ilegal, y violencia persistente. Esto nos obliga a enfrentar los problemas, salvo que se gaste de manera irresponsable la bonanza pasajera asociada a los precios del petróleo y el carbón. El próximo gobierno más vale no confíe en esta bonanza, porque tendrá un riesgo alto de tener problemas aún más graves antes de que termine su mandato.

En el escenario de lo que sería la formulación del plan de desarrollo se tienen dos grandes dilemas. El primero, apunta a cómo lograr una mejora significativa del bienestar (objetivo último del Estado), que se puede aproximar con la doble inclusión, social y productiva. Hasta ahora el énfasis de programas públicos ha estado en la inclusión social como vía para lograr la inclusión productiva. Sin embargo,

el libro de *Econometría Consultores* "Colombia después de la pandemia: la urgencia de lo estructural" muestra que esto no se da en el corto o mediano plazo (10 años). En cambio, la alternativa de dar prioridad a la inclusión productiva ha tenido resultados importantes, por ejemplo en pequeños productores rurales, manteniendo el apoyo humanitario para la población en vulnerabilidad extrema.

### PROYECTOS VALIDAN ESAS MEJORAS TEÓRICAS DE PRODUCTIVIDAD

El segundo, en particular en particular si la apuesta es por la inclusión productiva, ha sido planteado desde el comienzo de la economía del desarrollo. La tendencia dominante es apoyar a múltiples sectores para que a partir de economías de escala y externalidades pecuniarias lograr un salto en el desarrollo; se conoce como equilibrio balanceado planteado por Rosenstein-Rodan y posteriormente modelado por Paul Krugman. La alternativa es la apuesta por un equilibrio desbalanceado, don-

de unos pocos sectores se estimulan, los cuales a su vez jalanan a los demás sectores vía encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, como lo proponía Hirschman. La decisión dependerá de las capacidades y las posibilidades de financiación. Cuando hay abundancia de recursos las primeras opciones son factibles; las segundas priman en un escenario donde las capacidades y los recursos son limitados, como el actual de Colombia.

Assumiendo que se opta por las segundas opciones, quedan dos aspectos a resolver: ¿Cuáles serían esos sectores? Y ¿cómo hacerlo? Más que una escogencia a dedo, debemos concentrarnos donde tenemos ventajas comparativas, que podrían llegar a ser competitivas. El mayor reto es desmitificar el concepto de que el desarrollo es equivalente a contar con sectores de punta. Eso sería desconocer las ventajas de la división del trabajo. Lin en "Economic Development and Transition" muestra como los países logran su desarrollo en la medida que aprovechan sus ventajas comparativas, y cuando se va en contra de esas ventajas comparativas se padecen efectos

## Un descalabro estadístico



JORGE HERNÁN PELÁEZ  
Analista

Estamos a cinco semanas de la primera vuelta de las elecciones presidenciales con un ambiente político más tenso que nunca.

Reinan los cuestionamientos. Desde el Congreso piden que el registrador, Alexander Vega, sea suspendido para nombrar a uno Ad Hoc. Vega en las últimas horas anunció un doble preconteo y cambio de todos los jurados con mayor capacitación incluyendo simulacros. En las pasadas elecciones para Congreso y consultas, presenciamos un fenómeno sin precedentes y que ojalá nunca se repita. Revisando la documentación pública disponible se encuentra el contrato de \$1.24 billones firmado con la Unión Temporal Disproel. Es un grupo de empresas lideradas por la firma Thomas Greg & Sons que aseguraba cubrir todo el proceso electoral con las garantías, exigencias y respaldos de experiencia necesarios para las legislativas.

Tres fenómenos sucedieron el 13 de marzo. Todo comenzó con la caída de la página Infotantes, que estuvo fuera de línea durante al menos cuatro horas. Las personas se aglo-

meraban en la web tratando de confirmar información clave para ejercer su derecho al voto. Para muchos fue simplemente imposible revisar el sitio de votación pese a que el compromiso era de falla cero como lo dice el contrato. Debía haber protocolos suficientes, pero se registraron ataques informáticos, e incluso hubo denuncias oportunas en redes sociales y a través de medios de comunicación.

### SE MANTIENE EL MANTO DE DUDA POR UN MILLÓN DE VOTOS DE DIFERENCIA

En segundo lugar, el software de preconteo contratado con Disproel sencillamente falló. La confesión de Vega de casi un millón de votos de diferencia demuestra que, entre ese software, los jurados y el cuestionado formulario E-14, fue imposible proteger de manera adecuada la confianza del ejercicio electoral. El mismo Vega, que no se ayuda mucho, en declaraciones anteriores había venido ambientando la palabra fraude desde que sugirió diferencias entre bases de datos de Dane y Registraduría.

En tercer lugar, el proceso de inscripción de cédulas tuvo fallas evidentes al presentarse denuncias sobre la no ins-

cripción exitosa o no identificación de puntos de votación. Pese a preguntar, denunciar, patear y demás, miles se quedaron sin su derecho al voto. ¿Los volverán a dejar por fuera el 29 de mayo?

De manera limitada, se hicieron ajustes a los formularios E-14 (tardíos, considerando que la elección presidencial es totalmente diferente al de la elección de Cámara y Senado) y se tomaron otras medidas que parecen menores, pero que miran hacia delante y no reparan hacia atrás. Eso ha disparado la desconfianza y ha fracturado la seriedad de las instituciones. Seguir adelante sin las respuestas adecuadas ha dejado una sensación de vacío. Hasta no conocer los detalles de lo que ocurrió no sabemos todavía si esa plática se perdió. Disproel se había comprometido a publicar un documento de explicaciones y análisis de la situación que la opinión pública merece conocer. A la fecha, ni el Registrador, ni la Unión Temporal que acompañó los procesos electorales en cuestión, han salido a responder algo medianamente razonable. Es importante que suban ese documento al Secop II de manera urgente, si es que existe. Mientras tanto se mantiene el manto de duda por un millón de votos de diferencia: a nivel porcentual un descalabro estadístico.

## IMPORTACIONES EN COLOMBIA

Enero 2021 (Millones de dólares)

## AGROPECUARIOS, ALIMENTOS Y BEBIDAS

810

Productos alimenticios y animales vivos

642

Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal

72

Bebidas y tabacos

27

Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles

67

Fuente: Dane / Gráficos: LR-ER

tos negativos, como los mencionados en el primer párrafo.

En el capítulo "Una ventana de oportunidad en el sector agropecuario" del libro se plantea que Colombia solo tiene dos factores de producción en los que tiene una ventaja comparativa: tierra y agua. En tal sentido, el sector agropecuario es estratégico. Si bien no todos los productos son competitivos, muchos tienen el potencial de serlo. Tomando como base la información de la Encuesta Nacional Agropecuaria las posibilidades de mejora

de productividad son enormes en prácticamente todos los productos, sin el requerimiento de inversiones muy grandes. Se trata de transferir adecuadamente a los productores las posibilidades tecnológicas ya existentes.

El trabajo que viene haciendo la *Fundación Alpina* como laboratorio social permite mostrar que se trata de una posibilidad factible. Distintos proyectos validan esas mejoras teóricas de productividad en la práctica. Más importantes, muestran cómo lograr esos

resultados gracias a la gestión de conocimiento. Promover el desarrollo agropecuario por parte de los más pequeños productores no se logrará por arte de magia. Es necesario recorrer un camino que inicia con la validación de pilotos con potencial de escalamiento; luego debe constatar que los pilotos pueden replicarse en distintas condiciones, y por último, se llega al escalamiento. Los pilotos están un tanto desprestigiados porque se tiende a pasar de validarlos a escalar, lo que es casi una garantía de fracaso. Evaluar la replicabilidad y las condiciones de escalabilidad de los pilotos son pasos que no pueden saltarse. No sea el camino más rápido, pero sí es más seguro. No haber hecho este trabajo se refleja en las múltiples políticas que el país ha tenido para el sector agropecuario sin mayores resultados en los últimos 30 años.

Un comentario final, una apuesta técnica además debe ser política. La propuesta que se propone (pilotos, réplicas y escalamiento) es factible realizarla en cuatro años, pero requiere que sea una apuesta desde el primer día de gobierno.

## TRIBUNA UNIVERSITARIA

## Nubes negras para Colombia



JUAN MANUEL NIEVES R.

Estudiante de Comunicación Política  
@jrn\_nieves

Las nubes negras que se vienen posando sobre la economía desde ya hace dos años con la pandemia trajeron, al principio, un sinnúmero de quiebras para los empresarios, recesión económica en la mayoría de los países y una situación de pobreza en muchas familias.

En su momento, los gobiernos tomaron varias medidas, entre las cuales estaban: subsidios de desempleo, la posibilidad de contratar de urgencia en Colombia, imprimir dinero como Estados Unidos y hasta suspender el cobro de cargas públicas. A su vez, las bancas centrales redujeron los intereses para tratar de estimular en algo el consumo. Estas medidas de emergencia fueron modificándose, con la esperanza de que la normalidad volviera. Sin embargo, ocurrieron tres hechos imprevistos: el covid duró más de la cuenta y su nueva variante el ómicron trajo consigo grandes olas de contagio; la segunda, al comenzar a reabrir el mundo, las flotas de barcos y las empresas de lo-

gística estaban quebradas o agremiadas, lo que trajo un freno al comercio mundial y un gran incremento de precios; y la tercera, la guerra entre Rusia y Ucrania terminó por frenar el libre intercambio de bienes en el mundo.

### ELEGIR MAL LE DARÍA LA ESTOCADA FINAL A UNA ECONOMÍA

La principal consecuencia que se está viviendo es el aumento gradual de precios a nivel mundial. La inflación llegó con fuerza, en especial a los países que decidieron imprimir dinero; según el *Fondo Monetario Internacional*, Estados Unidos tiene una inflación de alrededor de 8,5%; la Zona Euro de 6% y los países emergentes y en desarrollo de 8,2%, repercutiendo, según ellos, especialmente en los alimentos y los combustibles. Frente a este panorama se prevé un fuerte endurecimiento de las políticas monetarias de los países. En Estados Unidos su banco central no solo se encarga del control de la inflación, sino también del PIB y el desempleo, por lo tanto, tendrá ajustes drásticos con consecuencias por verse.

En Colombia, la inflación en marzo se situó en 8,53% según el índice de precios al consumidor; el *Banco de la República* subió las tasas de interés a 5%, esto, con el fin de frenar el consumo y tratar de frenar el alza. Para poner un ejemplo del encarecimiento, según el *Dane*, las frutas frescas subieron de enero a abril \$1.000, los granos \$1.400, los pescados \$5.000, las carnes \$4.000 y los tubérculos \$1.500. Es decir, la canasta familiar está subiéndolo y ello necesariamente genera malestar social.

No se puede culpar al gobierno de turno por la situación presente, aunque se lamenta no tener un buen mensaje de austeridad por su parte. El panorama, aunque complicado, presenta algunos retos que deberá asumir el país: el primero es aumentar su producción de materias primas para abastecer el mercado interno, ante el encarecimiento del comercio internacional, la producción local debería tener un estímulo adicional; el segundo y más difícil: evitar escoger el populismo, la fuga de capitales está servida con la situación económica, elegir mal le daría la estocada final a una economía que comienza a tener el agua al cuello.



## CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@lideresgona

Hay verdadera colaboración en un equipo cuando la gran idea que se está ejecutando no puede atribuirse a una sola persona.

Simon Sinek

## Confianza

Fundamento de toda relación humana es la confianza, que también es la clave para que se desarrolle una sociedad. Pues bien, Yanhaas acaba de publicar su informe periódico sobre ¿quién se está ganando la confianza de los colombianos?. Su encuesta revisa la confianza en sectores económicos, en empresas, en instituciones del país. Aplicable a la coyuntura de definición política en que se encuentra Colombia. Veamos.

Resulta confiable el sector de alimentos y supermercados, pues más de 50% de los encuestados así lo expresan. De 2020 a 2022 el indicador ganó para las EPS, que pasaron de 24% a 41%, y para los bancos, que subieron de 19% a 33%, lo que refleja que la pandemia les dio oportunidad para mejorar. Los medios de comunicación, lamentablemente, muestran muy baja confianza por parte de la ciudadanía (26%, similar al indicador de hace dos años) y las redes sociales, como era de esperarse, son un desastre en esta materia. Las noticias de los medios de comunicación deben estar



SERGIO MUTIS CABALLERO

Presidente Grupo Valor  
sergiomutiscaballero@gmail.com

regidas por la veracidad e imparcialidad. Las opiniones deben hacerse con transparencia y con ética.

Retornando al resultado de Yanhaas, 45% de los colombianos tiene confianza en las empresas pequeñas del sector privado, bajando a 32% en las empresas grandes. Especialmente los jóvenes le tienen menor confianza a las grandes empresas del sector privado, jalonando el resultado desfavorable. Ya para la confianza en instituciones, hay fe persistente en el *Sena*, la *Cruz Roja*, las Cajas de *Compensación Familiar* y el *Ejército*, jalonado a la baja este último, en los estratos 1 y 2, al igual que la *Policía*.

### EL DESPRECIO DE MUCHOS CIUDADANOS POR LA POLÍTICA Y PRINCIPALMENTE POR SUS ACTORES

Según el estudio, se rajan la *JEP* y la *Corte Suprema de Justicia*, entre otros. Sin buena administración de justicia y confianza en sus instituciones rectoras, el país no puede avanzar. Pero, la desconfianza mayúscula está en el *Congreso de la República*, solo 6% de los jóvenes y 9% de los adultos encuestados manifestaron tenerle confianza.

El desprecio de muchos ciudadanos por la política y principalmente por sus actores, sumado al desprestigio de los partidos políticos y la desconfianza señalada en el *Congreso*, explican por qué los candidatos presidenciales prefieren inscribirse por firmas. A estas alturas del partido, qué falta que les hace, para lograr penetrar sus ideas, la estructura de partidos políticos fuertes.

Es cierto que la pluralidad de candidatos, aviva las ideas en la campaña por la presidencia del país. Petro, con favoritismo, pero con inmensas dificultades derivadas de sus ideas populistas y propuestas inviábiles que generan desconfianza. Fajardo, que es una persona de confiar, dejó de generar entusiasmo, que si lo suscitó por la novedad *Rodolfo Hernández*, pero hay que aceptarlo, están rezagados. Son los que junto con *Federico Gutiérrez* están disputando pasar a segunda vuelta con *Petro*.

Pues bien, el triunfo en la consulta de Fico y su campaña basada en la libertad y en la visión de construcción de país desde las regiones, con institucionalidad y claro compromiso social, viene calando de manera ascendente entre los colombianos. Fico se está ganando la confianza de sus compatriotas.