

III SIMPOSIO

INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE FAMILIA

*Pyme
de familia,*

UNA MIRADA
AL FUTURO

6 DE OCTUBRE
DE 2011

LUGAR: TEATRO SEDE CHAPINERO
BOGOTÁ - COLOMBIA



**UNIVERSIDAD
DE LA SALLE**
Educar para Pensar, Decidir y Servir
Acreditación Institucional de Alta Calidad
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



Con el apoyo de:



*Pyme
de familia,*

UNA MIRADA
AL FUTURO



**UNIVERSIDAD
DE LA SALLE**

Educar para Pensar, Decidir y Servir

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Bogotá, D.C.

2012

Pyme de familia,

UNA MIRADA
AL FUTURO

Compiladores

*Álvaro Andrés Hamburger Fernández
Clemencia Navarrete Jiménez
Elber Berdugo Cotera
Jorge Alberto Gámez Gutiérrez*



**UNIVERSIDAD
DE LA SALLE**

Educar para Pensar, Decidir y Servir

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Bogotá, D.C.
2012

Pyme de familia, una mirada al futuro

ISBN: 978-958-8572-87-1

Primera edición: Octubre de 2012

© Derechos reservados Universidad de La Salle

Compiladores:

Álvaro Andrés Hamburger Fernández

Clemencia Navarrete Jiménez

Elber Berdugo Cotera

Jorge Alberto Gámez Gutiérrez

Diseño y diagramación:

Marcela Carrillo Cano

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento, conforme a lo dispuesto por la ley.

Hecho en Colombia

Made in Colombia



UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Educar para Pensar, Decidir y Servir

Sede La Candelaria Carrera 2 N° 10-70

PBX: 3535360, extensión 2565

Bogotá, D.C. -Colombia

www.lasalle.edu.co

Índice

	<i>Pág.</i>
Prólogo <i>Carlos Gabriel Gómez Restrepo, f.s.c</i>	7
Presentación <i>Álvaro Andrés Hamburger Fernández</i>	11
Capítulo 1. Valores corporativos de la pyme familiar ante la triple-C europea <i>José Manuel Saiz Álvarez</i>	16
Capítulo 2. El espíritu emprendedor en las organizaciones familiares latinoamericanas <i>Imanol Belausteguigoitia Rius</i>	29
Capítulo 3. La SAS: una nueva alternativa para las empresas de familia <i>Andrés Gaitán Rozo</i>	41
Capítulo 4. Tres pilares para el buen manejo de las empresas familiares <i>Melquicedec Lozano</i>	65
Capítulo 5. Internacionalización de la empresa familiar <i>Eduardo Posada Zamudio</i>	83
Capítulo 6. Da empresa familiar à empresa professional <i>Domingos Ricca</i>	106
Capítulo 7. La empresa familiar en Ocaña: Caracterización y perfil gerencial <i>Marilce Pacheco Carrascal y José Gregorio Arévalo Ascanio</i>	120

Capítulo 8. Supervivencia de la empresa familiar: estrategias para su continuidad

Sandra Lucía Bolaños Delgado, Álvaro Jiménez Villota y María Inés Pantoja Villarreal

132

Capítulo 9. Empresarias colombianas exitosas: Beatriz Fernández, fundadora y propietaria de Crepes & Waffles.

Elber Berdugo Cotera

147

Capítulo 10. El proceso administrativo en las empresas de familia rural

José Rodrigo Mondragón Ávila, Clemencia Navarrete Jiménez, José Gregorio Medina Cepeda y Carlos Arturo Hastamory Rubiano

156

Capítulo 11. Capacitación en Procesos Contables, de Costos, Tributaria y Medio Ambiente a veintitrés familias de la asociación de Lecheros de la Vereda Santa Rosa, en Ciudad Bolívar.

Alicia Aldana Pastrana, Ana del Carmen Quintana, Luis Eduardo Gama, Fabio Guarnizo Cuellar, Leonardo Vergara Granados y Gerardo Mogollón Pita

172

Capítulo 12. Impacto de la implementación del sitp sobre las empresas de familia “de hecho” en el sector de transporte

Gloria Liliana Santa Álvarez y Donaldo Elías Siado

196

Capítulo 13. Diseño de una propuesta administrativa–pedagógica que mejore la eficiencia en la empresa de familia, grupo innovación médica

Esperanza Díaz Vargas y Juan Grissolle Gómez

213

Prólogo

Quiero presentar a todos Ustedes un saludo cordial y la más cálida bienvenida a la Universidad de La Salle. De manera especial, saludo a nuestros Conferencistas quienes nos ayudarán a pensar y mejor entender un tema tan complejo pero pertinente como es el de las empresas de familia.

Siempre he leído y escuchado de los expertos que la Empresa familiar nace y prolifera en números asombrosos cada año y en casi todos los países pero, de la misma manera, después de un tiempo son pocas las que sobreviven y florecen. Pienso que son variadas las causas; algunas profusamente estudiadas por los investigadores e historiadores y esto, precisamente, muestra su complejidad. No obstante, es difícil pensar que haya un camino más lógico para empezar la aventura empresarial que no sea sin el apoyo y participación de los más cercanos, que suelen ser las personas en quienes confiamos y que por el vínculo familiar también pueden comprometerse de la mejor manera. Aquí veo, entonces, la gran pertinencia que tienen este tipo de empresas para países como el nuestro que empiezan a encontrar caminos de desarrollo y progreso al tiempo que los imaginarios nacionales van cambiando y se vuelven propicios para pensar en invertir, quedarse, y generar riqueza en Colombia.

No es un secreto para nadie que Colombia no sólo es un país donde la inequidad es rampante sino que el desequilibrio entre el desarrollo de las grandes ciudades comparado con el de otras más pequeñas y el de las zonas rurales es impresionante. Esto también ha conllevado que las cuatro o cinco grandes ciudades del país se conviertan como en la tierra prometida, los lugares que deslumbran y que atraen grupos numerosos de poblaciones que sueñan con mejores días. Sin embargo, mantener indefinidamente esta tendencia puede llevar a un desequilibrio tal que haga colapsar cualquier modelo de desarrollo. Se requiere pues pensar alternativamente y, seguramente en temas como el de la Empresa familiar, las Pymes de familias también nos ayuden a imaginarios diferentes pero más desafiantes.

Siempre he sentido curiosidad sobre el por qué en el cotidiano nacional del mundo de la Administración cuesta trabajo, por ejemplo, pensar que el pequeño campesino dueño de dos o tres hectáreas, que siembra papa u hortalizas o tiene unas cuantas vacas de ordeño y con su producido sostiene una familia en la que todos cooperan en el trabajo, sea un verdadero empresario familiar. Lo mismo pienso cuando viajo por este país y me detengo a comer en las fondas campesinas en las que uno ve toda la familia en función del restaurante, si no estoy frente a una realidad tan variopinta como promisoria para pensar en la empresarización. Obvio que es imposible pensar que en cualquiera de mis ejemplos haya formalización, contabilidad, estudios de costos, o mirada a largo plazo. Es más la fatalidad del destino, pero es precisamente aquí donde encontraríamos posibilidades infinitas para crecer, generar riqueza, organizar, registrar, y progresar.

Si cito estos dos ejemplos bastante rurales y muy campesinos es porque creo con convicción que en estas *“empresas familiares agrícolas, rurales y campesinas”* que tenemos que apoyar para su creación y formalización, nos vamos a jugar buena parte de nuestro futuro. El desarrollo económico del país dependerá en el inmediato y largo plazo de la potencialidad de lugares, en otras épocas vistos como marginales algo parecido al *“fin del mundo”*; esos lugares que poco contaban en la realidad pero que ocupan más de la mitad del mapa. Hoy, por el contrario, son el emporio del renacer de la minería nacional especialmente de la industria petrolera, y sus inmensas sabanas, tierras y montañas son la promesa para los desarrollos agropecuarios. De hecho, los temas que aquí subyacen revisten una importancia capital: la seguridad alimentaria del país, la generación de riqueza por la explotación minera, el cuidado de la biodiversidad, y los muchos servicios que demandarán estas nuevas realidades de la economía nacional.

Hace un par de meses fue sancionada la Ley de Reparación de Víctimas y Restitución de Tierras. Estoy convencido de que la expedición de esta Ley es una de las decisiones más arriesgadas que ha tomado el país en muchos años. Hemos escuchado voces que presagian toda suerte de infortunios y el recrudecimiento de la violencia que nos pondría casi en situaciones parecidas a las de los años 40's y 50's del siglo pasado, hasta visiones más optimistas que la encuentran como necesaria y justa aunque un poco apresurada porque se da sin haber finalizado el conflicto actual. No obstante los temores, quisiera que pudiéramos ver el tema como un desafío impostergable y como una oportunidad única para resarcir afrentas y ayudar a crear condiciones para la reconciliación nacional. De hecho, las muchas violencias que hemos vivido en nuestra historia, incluso desde antes de la Independencia, han tenido en el problema de tierras ó su origen ó la causa de su exacerbación. De ahí que

lograr resolver este asunto tan complejo nos pondría en el camino del tan anhelado desarrollo que incluya a las mayorías y especialmente a las gentes de los sectores rurales, de la construcción de la impostergable equidad, y del compromiso de los diferentes actores para poder sentar las bases de una paz perdurable.

Como país hemos estado conviviendo con un sector agropecuario estructuralmente débil, sumidos en un círculo vicioso en el que causas y efectos se retroalimentan, manteniendo su situación de postración. En las zonas rurales se originan y extreman dificultades que, además de explicar la falta de credibilidad y confianza para invertir con decisión en el sector, extienden sus efectos al resto de la nación mediante la violencia, la pobreza, el desplazamiento y la inequidad. Como observador comprometido con el desarrollo del país, veo inmensas oportunidades para el trabajo de los investigadores, de los gobernantes y de los sectores productores, el abordar todos los temas que se desprenden de estas nuevas realidades para ayudar a construir una mejor sociedad. Y esto pasa por la creación de empresa que permitirá la formalización del trabajo rural, el aporte al régimen contributivo y por ende pensar en la seguridad social, en dar oportunidades a quienes regresan a sus tierras por la restitución, de pensar diferente y organizarse en sus lugares y con sus vecinos en proyectos productivos que también se inserten a la producción formal, con responsabilidad fiscal, pensando en el bien común y aportando al desarrollo general.

Yo sé que todas estas ideas pueden sonar a utopías. Pero es que también soy un convencido de que para construir otras realidades hay que pensar alternativamente. Khalil Gibrán decía que *“No progresas mejorando lo que está hecho, sino esforzándote por lograr lo que queda por hacer”*. Sé que algunos de nuestros profesores han hecho un esfuerzo grande por investigar sobre la empresa familiar campesina. Como Universidad hemos asumido un compromiso de apostarle al desarrollo de las zonas rurales; sin pretender que todos lo hagan, sí quisiera expresarles la importancia que veo en estos temas para el inmediato futuro de Colombia. Algunos de nuestros profesores invitados especiales vienen de España. En la Madre Patria han florecido muchas empresas familiares campesinas en variados proyectos productivos. Son muchas las empresas de este tipo que han surgido y consolidado en el sector vinícola pero también en la producción de alimentos. Es también paradigmático el Caso Mondragón que ha mostrado las potencialidades del cooperativismo y su profundo impacto en la transformación de muchos grupos humanos.

Pensando en nuestra Utopía, la Utopía que la Universidad ha creado para los jóvenes Campesinos colombianos, necesita de la conjugación de los dos elementos atrás expresados: **la Empresa familiar y la Cooperativa.**

El proyecto persigue dos objetivos fundamentales:

El primero, convertir a jóvenes bachilleres de zonas rurales afectadas por la violencia en Ingenieros Agrónomos con la mejor formación posible y con la metodología del *“aprender haciendo”* y *“enseñar demostrando”*; el segundo, hacerlos líderes para la transformación social, política y la empresarización productiva del campo en sus lugares de origen. El sueño contempla que estos muchachos puedan involucrar a sus familias, algunas propietarias de pequeñas parcelas, y a los vecinos para lograr proyectos agroindustriales posibles por medio de la asociatividad, con modelos de economía solidaria; es decir, empresas familiares asociadas en cooperativas. Sueño con que este Simposio dentro de unos años pudiera ser el espacio para presentar empresas familiares agrícolas de zonas rurales como modelos posibles en la construcción del nuevo país que nos merecemos.

En fin, si hay algo en Colombia de lo que no podemos sufrir es de falta de creatividad. Son tantos los problemas y tan numerosos los desafíos que es fácil encontrar caminos para poner en funcionamiento el conocimiento y las decisiones políticas. Hoy aquí se reúnen investigadores, estudiantes y empresarios. Como dije al principio, creo en la empresa familiar y creo en su enorme potencial para crear una sociedad más equitativa, inclusiva y justa, con nuevos modelos económicos y empresariales inspirados en la solidaridad, en los que los colombianos de la base puedan ser empresarios, creadores de riqueza y generadores de progreso y desarrollo.

Quiero agradecer a los Doctores y Profesores Andrés Gaitán Rozo, José Manuel Saiz Álvarez, Domingos Rica Rica, Germán Zarama de La Espriella, María Cristina Ramírez Londoño, Alfredo Calderón, Imanol Beusteguigoitia, Sumit Seth, y Cristian Salamanca por su participación en este Simposio. Su palabra sabia e iluminadora será guía fundamental en la formación de las nuevas generaciones de Empresarios y motivo de enriquecimiento personal y profesional para nuestros profesores y egresados.

Gratitud a los Directivos académicos, a los profesores y estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por la organización de este evento tan importante para la vida de la comunidad académica. Para todos los participantes e invitados especiales mi saludo cordial. Les deseo muchos éxitos y frutos en estas dos jornadas. Muchas felicidades. Bienvenidos y bienvenidas a la Universidad de La Salle.

Carlos Gabriel Gómez Restrepo, f.s.c.
Rector de la Universidad de La Salle

Presentación

Amable lector, el libro que usted en estos momentos está leyendo es el resultado de la compilación de las principales ponencias del *III Simposio Internacional de Empresas de Familia, Pyme de familia, una mirada al futuro*, evento organizado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle en el mes de octubre de 2011. El objetivo general que se propusieron alcanzar los organizadores del Simposio fue este: *“Propiciar un espacio de reflexión académica y empresarial para toda la comunidad universitaria, profesional y de negocios que permita aprehender los avances científicos en la creación y sostenibilidad de las empresas pymes de familia”*. De este objetivo dan cuenta los trabajos aquí publicados, consistentes en trece capítulos.

El primer capítulo es de José Manuel Saiz Álvarez y se titula *“Valores corporativos de la pyme familiar ante la triple-C europea”*. En este el autor sostiene que los valores corporativos constituyen una de las bases, no solo para la creación de pyme familiares, sino también para el crecimiento de las mismas en entornos altamente competitivos. A lo largo de este trabajo se realiza una descripción de dichos valores corporativos en entornos de triple-C. Para ello, tras analizar qué estrategias basadas en valores han de seguir las pyme familiares en situaciones de crisis, Saiz propone la internacionalización de las mismas como una posible salida de éxito frente a la crisis, así como reflexiona sobre la importancia de disponer de Consejos de Familia.

En el segundo capítulo, titulado *“El espíritu emprendedor en las organizaciones familiares latinoamericanas”*, de Imanol Belausteguigoitia Rius, se explora la forma en que las organizaciones familiares y las familias empresarias de Latinoamérica expresan su vocación emprendedora. Se analiza la naturaleza de las familias de esta región del mundo y se pone en evidencia los fuertes lazos entre sus miembros, así como la enorme influencia que ejercen sobre sus organizaciones. Se señalan algunos dilemas que enfrentan al experimentar un crecimiento desigual entre empresa y familia, así como las formas que tienen de resolverlos. El desarrollo del espíritu emprendedor en la organización y en los mismos miembros de las familias empresarias, representa una salida interesante al reto que significa el crecimiento exponencial de una familia.

En el tercer capítulo, *“La SAS: una nueva alternativa para las empresas de familia”*, de Andrés Gaitán Rozo, se sostiene que la sociedad por acciones simplificada (SAS) representa una importante opción para las empresas de familia por la libertad contractual y la flexibilidad que la caracterizan. La SAS es un valioso instrumento para diseñar soluciones a la medida de cada organización en temas fundamentales tales como la sucesión, el gobierno empresarial, la solución de conflictos y los grupos de sociedades.

En *“Tres pilares para el buen manejo de las empresas familiares”*, cuarto capítulo, Melquicedec Lozano sostiene que en las economías con sistema de libre mercado la empresa familiar representa un alto porcentaje del total de empresas y es considerada factor de gran importancia en el mercado, constituyéndose en una de las razones por las cuales el número de trabajos de investigación en diversas áreas inherentes al campo de las empresas familiares se hace cada vez más grande. En atención a esto, propone destacar algunos aspectos relevantes de tres áreas que son pilares en el campo de las empresas familiares: la armonía familiar, la sucesión y la consultoría. Una buena armonía en las relaciones familiares determina un buen contexto para la sana comunicación, lo cual facilita el acuerdo para un proceso adecuado de sucesión. A su vez, estos dos pilares, tendrán fuertes cimientos si son apoyados por una consultoría comprometida y de alta calidad.

“Internacionalización de la empresa familiar”, de Eduardo Posada Zamudio, es el quinto capítulo del libro. En este el autor recoge el marco teórico de la internacionalización de las empresas y presenta un panorama de la globalización en medio del cual las empresas se desarrollan y buscan aplicar la estrategia de internacionalización. Presenta algunos de los modelos que explican este proceso en las empresas y ofrece un panorama de los principales hallazgos en la internacionalización de las empresas familiares aglutinando los factores positivos y negativos para que estas empresas desarrollen la estrategia de acceder a los mercados externos.

El sexto capítulo se titula *“Da empresa familiar à empresa professional”*, su autor es el brasileño Domingos Ricca, quien sostiene que las empresas familiares son la forma más antigua de modelo corporativo. Las familias se reúnen para emprender nuevos negocios y contribuir al progreso económico de las localidades donde se encuentran insertas. Afirma que este modelo organizacional representa cerca del 90% de las empresas brasileñas, pero que presenta un alto índice de mortalidad, razón por la cual es necesario incluir acciones de profesionalización. Una de las formas de garantizar la longevidad organizacional consiste en incluir un programa de gobierno corporativo y acciones de transparencia que minimicen los conflictos entre familiares y ga-

ranticen la existencia de políticas que incluyan reglas y normas de conducta, o sea, estructuras inherentes a la profesionalización. Tales acciones incluyen prácticas que determinan, inclusive, los criterios que se deben adoptar para el momento de la sucesión.

En *“La empresa familiar en Ocaña: Caracterización y perfil gerencial”*, séptimo capítulo, *Marilce Pacheco Carrascal* y *José Gregorio Arévalo Ascanio* afirman que Ocaña y su provincia afrontan una dura crisis producto del escalonamiento del conflicto social y armado que en los últimos tiempos deja como resultado innumerables muertes y que hoy es epicentro de erradicación forzada de cultivos ilícitos, sin ningún tipo de propuesta alternativa de subsistencia para las comunidades. Toda esta crisis humanitaria unida a la ausencia de un sistema educativo acorde a las necesidades y de empresas productivas, ocasiona permanentemente desplazamientos hacia la ciudad de Ocaña. En la actualidad las familias locales y las provenientes de otros lugares de la provincia, en busca de una opción para mejorar su nivel de ingreso y de vida optaron por desarrollar pequeñas unidades productivas bajo la figura de sociedades de familia. En este orden de ideas, este capítulo realiza un estudio que busca definir y caracterizar las empresas de familia en Ocaña, Norte de Santander.

El octavo capítulo, *“Supervivencia de la empresa familiar: estrategias para su continuidad”*, los autores, Sandra Lucía Bolaños Delgado, Álvaro Jiménez Villota y María Inés Pantoja Villarreal sostienen que la importancia de las empresas familiares en las economías mundiales es una idea ampliamente reconocida, generando un creciente interés por su estudio desde diferentes campos y disciplinas. Existe consenso entre los investigadores en destacar que uno de los mayores problemas que éstas enfrentan se refiere a su continuidad y esto implica su proceso de sucesión. En consecuencia, este capítulo trata el tema desde la complejidad de las interrelaciones que se crean entre la familia, la empresa y la propiedad, abordando la sucesión como un proceso más que como un acontecimiento aislado, se enfoca su estudio desde los múltiples puntos de vista que se han podido identificar en la literatura revisada.

El noveno capítulo tiene por autor a Elber Berdugo Coterá y se titula *“Empresarias colombianas exitosas: Beatriz Fernández, fundadora y propietaria de Crepes & Waffles”*. En este el autor afirma que en los últimos cincuenta años la mujer ha venido ganando terreno en la participación e influencia en la vida política, social, económica y cultural del país. Uno de esos campos en los cuales se destaca la mujer es el empresarial, como creadora e impulsora de proyectos productivos, es decir como empresaria. Muchas son las empresas fundadas y desarrolladas por mujeres bien sea Micro, pequeñas, medianas y grandes sus aportes a la economía y al empleo de un país, y pocas las historias y los reconocimientos de esa labor. Por ejemplo, en el caso colombiano,

casi nada se sabe de ellas; en su mayoría permanecen en el anonimato, salvo contadas excepciones como María de Chaves, fundadora de Jolie de Vogue; Luz Mary Guerrero, propietaria de Servientrega S.A.; Gigliola Aicardy, dueña de Bodytech; y Silvia Tcherassi, diseñadora de moda, entre otras, a quienes se les ha otorgado premios o se les ha condecorado y de las cuales algo se ha escrito. En consecuencia, el presente escrito hace parte de un proyecto de investigación en desarrollo, sobre empresarias colombianas exitosas entre las que se encuentran cuatro de las cinco mencionadas, y cuyo objetivo consiste en dar cuenta de su trayectoria empresarial y caracterizarlas.

El décimo capítulo lleva por título *“El proceso administrativo en las empresas de familia rural”*. Sus autores son José Rodrigo Mondragón Ávila, Clemencia Navarrete Jiménez, José Gregorio Medina Cepeda y Carlos Arturo Hastamory Rubiano, quienes sostienen que la gestión administrativa busca lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente; para ello la gerencia se ha valido del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar). Dicho enfoque se ha convertido en una herramienta gerencial clásica de uso general, de tal manera que su análisis también es importante en el estudio de la dimensión administrativa de las Empresas de Familia Rurales (EFR). Este capítulo parte de un estudio realizado en cuatro municipios del departamento de Cundinamarca (Colombia) para lo cual se hicieron 92 encuestas a empresas de familia rurales de los municipios de El Rosal (20 empresas), Subachoque (25 empresas), Granada (25 empresas) y Sibaté (22 empresas). El objetivo de este estudio fue caracterizar las empresas de familia rurales de estos municipios en diferentes dimensiones: talento humano, finanzas, producción, mercadeo, administración y la familia.

El undécimo capítulo se titula *“Capacitación en procesos contables, de costos, tributaria y medio ambiente a veintitrés familias de la asociación de lecheros de la vereda Santa Rosa, en Ciudad Bolívar”*. Alicia Aldana Pastrana, Ana del Carmen Quintana, Luis Eduardo Gama Díaz, Fabio Guarnizo Cuellar, Leonardo Vergara Granados y Gerardo Mogollón Pita, sus autores, sostienen que este escrito es el resultado de la aplicación de la metodología IAP (investigación acción participativa), con la cual se desarrolló la capacitación en procesos contables, de costos, tributaria y medio ambiente, para una comunidad de la zona rural de Bogotá, con la dirección de un grupo de docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y la participación de 22 estudiantes del programa de Contaduría Pública. Se hizo un análisis preliminar de las fortalezas y debilidades en las temáticas mencionadas, se realizaron talleres y diferentes dinámicas para mejorar o reforzar los diferentes aspectos encontrados que pudieran ser intervenidos.

El capítulo duodécimo, *“Impacto de la implementación del SITP –sistema integrado de transporte público- sobre las empresas de familia “de hecho” en el sector de transporte”*, de Gloria Liliana Santa Álvarez y Donaldo Elías Siado, es un estudio que busca establecer, mediante un análisis comparativo de los ingresos de operación, versus los ingresos que pudiesen percibir por la colocación en el sector financiero de los recursos monetarios recibidos como compensación del Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio (FMCS), si estos negocios familiares propietarios de buses que tuvieron que “chatarizar” sus vehículos, han sido suficientemente compensados por la figura de este Fondo o han perdido bienestar económico con la implementación de la medida.

Por último, en el capítulo decimotercero, titulado *“Diseño de una propuesta administrativa-pedagógica que mejore la eficiencia en la empresa de familia, grupo innovación médica”*, Esperanza Díaz Vargas y Juan Grissolle Gómez exponen que la combinación de la pedagogía y la administración, logran aportar una nueva forma de mitigar o de resolver conflictos organizacionales y de esta forma permiten una dirección administrativa que maneja de manera ecuánime el poder. Es claro que en todas las empresas, sean familiares o no, se necesita personal competente y preparado para asumir toda clase de funciones y labores; en este sentido, la pedagogía también juega su papel.

En fin, este libro constituye una excelente oportunidad para reflexionar y profundizar sobre todas las problemáticas que atañen a las pyme de familia. En efecto, es una “mirada al futuro” que se hace práctica y presente en el día a día de este tipo de organizaciones, tan cercanas a nuestras preocupaciones académicas, económicas y sociales.

Álvaro Andrés Hamburger Fernández
Editor de la revista *Gestión & Sociedad*
Universidad de La Salle

CAPÍTULO UNO

VALORES CORPORATIVOS DE LA PYME FAMILIAR ANTE LA TRIPLE-C EUROPEA

José Manuel Saiz Álvarez
Universidad Nebrija, España.

Introducción

La triple-C actual, como combinación de crisis económica, crisis financiera y crisis de credibilidad en política económica, iniciada el 15 de septiembre de 2008 con la crisis financiera iniciada tras la quiebra de Lehman Brothers, está provocando en la Unión Europea (en adelante, UE) un debilitamiento del modelo ordoliberal como base del Estado del bienestar europeo.

Resultado de todo ello, la UE está sufriendo una profunda crisis cuyas causas vienen dadas, principalmente, por la conjunción de una serie de factores sociales, económicos y políticos que podrían sintetizarse de la forma siguiente. Desde un punto de vista social, el denominado “efecto llamada”, provocado por el Gobierno presidido por Rodríguez Zapatero ha llevado a la entrada en España de más de 4 millones de inmigrantes, de los que 1,5 millones fueron regularizados, sobre todo en 2007 con casi un millón (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en España

	2007	2008	2009
UE-27	612.316	246.869	78.368
AELC	1.490	1.051	-92
PECO	18.761	7.904	12.288
África	132.037	81.424	72.061
Iberoamérica	150.435	118.535	124.556
Estados Unidos y Canadá	1.147	1.016	300
Asia	40.805	31.440	29.533
Oceanía	232	-212	64
TOTAL	959.230	490.035	319.087

Fuente: Anuario de Estadísticas del Ministerio de Trabajo e Inmigración (2010)

Inmigrantes provenientes principalmente del norte de África, destacando en este sentido Marruecos, así como todo el flujo migratorio proveniente tanto del Sahel africano, formado por los países situados entre el Ecuador y el desierto del Sáhara, como por América Latina, destacando Ecuador, República Dominicana y México. Inmigrantes que utilizaron a España como puerta de entrada para una Europa caracterizada por la existencia de un Estado del Bienestar que cubre las necesidades básicas de la población, principalmente en educación, servicios sociales y salud. La llegada de este fuerte flujo de inmigrantes llevó hacia un empeoramiento en la sostenibilidad del sistema de protección pública, lo que provocó a su vez hacia un mayor endeudamiento de las Administraciones Públicas españolas cuya deuda, valorada en la actualidad los 660.000 millones de euros, supera ligeramente el límite del 60% del PIB acordado entre los socios comunitarios en el llamado Pacto de Estabilidad y Crecimiento (PEC) firmado en el Consejo Europeo de Ámsterdam en junio de 1997 por exigencia alemana y francesa a los países mediterráneos de la UE.

Desde una perspectiva económica uno de los problemas principales de la UE-27 es la existencia de un fuerte desequilibrio en las finanzas públicas, lo que ha provocado un grave problema de deuda soberana, así como la necesidad de drásticos recortes de gasto público en aras a equilibrar las cuentas públicas.

En este contexto el dinamismo del sector privado cobra un especial protagonismo. La empresa familiar en este sentido ha de convertirse en la principal dinamizadora del tejido productivo de las economías, sobre todo mediterráneas, de la UE, para así contrarrestar la atonía de unas Administraciones Públicas que están velando por su saneamiento financiero. A lo largo de este trabajo se van a profundizar en los valores, expresados tanto dentro de la filosofía corporativa como de la misión de la organización, que dirigen la estrategia de la empresa familiar para lograr este dinamismo empresarial, así como las pautas de comportamiento de las que denomino las 7-K (*Know-how, Know-when, Know-who, Know-whom, Know-whose, Know-what y Know-why*) (Saiz, 2009) del capital intelectual que desarrolla su actividad profesional en las organizaciones familiares.

Empresa familiar y valores corporativos

Podríamos entender como empresa familiar a aquella organización de carácter económico o social liderada por un emprendedor cuyo objeto principal es la producción o comercialización de bienes o servicios, siempre que una familia o un grupo de familias controle el proceso de decisiones dentro de la corporación, al estar situados el fundador y sus sucesores en puestos clave de la organización (Saiz-Álvarez, 2011). El carácter emprendedor de una empresa familiar

es especialmente importante en época de crisis, como la que estamos viviendo actualmente con distinta intensidad en un mundo cada vez más caracterizado por su globalidad gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la mejora de los medios de transporte.

A efectos de este trabajo, y de forma adicional a lo realizado en Saiz-Álvarez (2011), clasificaré a la empresa familiar en seis grupos en vez de la clásica clasificación tripartita de empresa familiar realizada por Shanker y Astrachan (1996). Así, se podría conceptualizar a la empresa familiar desde seis visiones como:

(1) Una definición **inicial** de microempresa familiar en la que únicamente existe un emprendedor quien establece tanto la estrategia como los objetivos, en este caso personales, de la organización. Dicho tipo de organización de empresa familiar embrionaria se caracteriza por su elevado grado de aversión al riesgo, la debilidad de su músculo financiero y la necesidad de captación de clientes para garantizar así, tanto su crecimiento como su estabilidad a medio plazo.

(2) Una definición de empresa familiar en un sentido **de supervivencia**, caracterizada por la ausencia de una estrategia corporativa a medio y largo plazo, la práctica inexistencia de mecanismos de financiación¹ y la concentración de gestión y propiedad de la misma.

(3) Una definición **propia** de empresa familiar, en la que se concentra la gestión y la propiedad en el fundador, y en su caso en sus sucesores, de manera que no haya lugar para gestores externos a la familia. Esta situación es la típica de empresas familiares de primera generación, sobre todo cuando son PYME.

(4) Una definición **amplia** de empresa familiar, caracterizada por mantener el control familiar en la sombra, al no haber una participación directa en la misma, al recaer la responsabilidad de la operativa diaria en los gestores quienes son los que delimitan la estrategia a seguir con el beneplácito del Consejo de Familia. Este es el caso típico de empresas familiares a partir de la segunda y tercera generación.

(5) Una definición **intermedia** en la que, en su caso el fundador, o sus descendientes, dirijan y controlen la empresa de manera efectiva en colaboración con el gestor quien ocupará niveles inferiores dentro del organigrama de la misma. Esta situación se produce cuando la empresa de la primera generación se está transformando ante la necesidad de competir y crecer en entornos empresariales hostiles.

¹ Para paliar esta situación parte de estas empresas familiares de supervivencia hacen uso de microcréditos como mecanismo de financiación. Véase Saiz-Álvarez [2010a] para una visión de los microcréditos desde un punto de vista práctico de un prestamista.

(6) Una definición **restrictiva** en la que varios miembros de la familia tengan responsabilidades de gestión importantes y relevantes dentro de la misma en colaboración con gestores profesionales. Esta situación es típica de grupos empresariales nacidos a partir de la segunda generación.

Junto al carácter emprendedor, uno de los factores de éxito de cualquier empresa, y con especial referencia a la empresa familiar, viene dado por los valores corporativos. De hecho, tal y como afirman Collins y Porras (2000), los valores corporativos son los principios centrales y duraderos de la organización, al determinar la cultura y estrategia corporativas. Por ello, como valores corporativos aplicados a la empresa familiar habría que destacar los siguientes:

Capacidad para trabajar en equipo: Los miembros de la familia que trabajan en la organización, así como por la necesidad de colaborar para maximizar el beneficio en la organización.

Compromiso moral: Los directivos familiares se caracterizan por su fuerte grado de implicación y compromiso en la organización, sobre todo cuando el grado de parentesco intergeneracional es directo (padres-hijos-abuelos) y la empresa familiar es de segunda generación. Dicho compromiso moral es global, esto es, además de la familia afectada a la sociedad y al capital intelectual que trabaja en la empresa.

Sentido social: La familia es consciente de su impacto en la sociedad, sobre todo en aquellas empresas familiares dedicadas a asuntos sociales (sanidad, educación y atención a mayores y discapacitados), por lo que el grado de implicación de sus directivos es mayor a medida que se van concienciando socialmente.

Responsabilidad coherente: La empresa familiar actúa hacia objetivos establecidos por el Consejo de Familia bajo una dirección única.

Empoderamiento: Los directivos democráticos de las empresas familiares incentivan a sus equipos a dar lo mejor de sí. Por ello, son receptivos a las sugerencias de mejora de los procesos de producción y/o comercialización. Sin embargo, este valor corporativo no se da en organizaciones autocráticas.

Liderazgo: Este valor corporativo es especialmente importante en los primeros estadios de desarrollo de la empresa familiar ya que sin capacidad de liderazgo no hay posibilidad de supervivencia en entornos empresariales hostiles y competitivos.

Eficiencia: Dada la escasez de recursos de la que disponen, las empresas familiares han de ser eficientes en la utilización de sus recursos productivos tanto humanos, físicos, financieros y técnicos.

Capacidad de innovación: La empresa familiar hace frente a nuevos retos mediante la utilización de nuevos procesos productivos minimizadores de costes.

Flexibilidad: El alto grado de flexibilidad propio de las empresas familiares lleva a rápidos procesos de adaptación de la misma a entornos cambiantes, así como para poder hacer frente a nuevas necesidades de mercado.

Disposición para aceptar retos: Nacido del propio espíritu emprendedor de los fundadores y directivos que desarrollan su actividad profesional en empresas familiares, la aceptación de dichos retos es una condición *ex ante* para lograr, *ex post*, un proceso de creación de empleo y riqueza con su impacto correspondiente en el bienestar económico y social de los *stakeholders* afectados por su actividad.

A partir de este decálogo de valores corporativos, el capital intelectual que forma parte de la empresa familiar une esfuerzos para lograr objetivos comunes y así garantizar la supervivencia de la empresa. Dada la muy fuerte presencia de empresas transnacionales y multinacionales en la economía española, aunque la presencia de las PYME sea mayoritaria, una de las vías más utilizadas para el crecimiento de la organización tanto en términos de incremento en el volumen de ventas como del número de clientes, viene dado por la búsqueda de nuevos mercados en un proceso de internacionalización favorecido por el mayor acceso a información en tiempo real, la disminución de barreras de entrada, la apertura de fronteras por la aceleración de los procesos de integración regional actualmente realizada a escala continental, y la facilidad para desplazar

capital a bajo coste lo que favorece los procesos de inversión en el extranjero. Todo ello hace que la internacionalización de la empresa familiar sea una necesidad si los directivos, tanto familiares como profesionales, que forman parte del Consejo de Familia, desean que la empresa tenga unos niveles de crecimiento sostenible en el tiempo.

La necesidad de una mayor internacionalización

Sin embargo, y aunque las empresas familiares españolas se caracterizan por generar el 75% del empleo en España (García, 2010) presenta un bajo grado de internacionalización debido a (1) una mayor resistencia a los procesos de internacionalización (Harris, Martínez y Ward, 1994) por el pequeño tamaño relativo, la fuerte aversión al riesgo por el desconocimiento y el miedo a la novedad y al cambio, la puesta en marcha de políticas gerenciales continuistas basadas en la tradición y en la costumbre, el reducido acceso a los canales de información con la tendencia a satisfacer mercados locales y regionales, y la existencia de barreras técnicas, culturales e idiomáticas derivadas de deficiencias en la inversión; y (2) la existencia de un mayor nivel de independencia, al ser bajo, sobre todo en el caso de PYME, el grado de pertenencia a redes internacionales o a la realización de *joint-ventures* y la puesta en marcha de plioplios negativos (Saiz, 2004) con otras empresas o grupos empresariales.

Estas características llevan a que la empresa familiar, sobre todo cuando es PYME, no pueda competir con las grandes corporaciones internacionales, por lo que se convierten en empresas seguidoras, lo que lleva además, según Fletcher, Helienek y Zafirov (2009), a que sea más fácil para una empresa familiar sumergirse en la economía informal, sobre todo cuando el negocio es poco rentable y se produce de forma abusiva e injustificada un aumento de impuestos en la economía. En este caso la empresa familiar se convierte en una empresa de supervivencia.

Una de las vías para evitar que la empresa se sumerja en la economía informal viene dado por el grado de compromiso de sus empleados y directivos en las empresas para lograr sus objetivos. Para ello es necesario motivar a los empleados mediante la comunicación transparente y efectiva de la misión, los valores y la visión de la empresa. Si no se logra dicha comunicación e interiorización a los empleados de esta filosofía, la empresa caminará sin un rumbo fijo e irá perdiendo en el tiempo a su mejor capital intelectual, gran parte del cual optará por crear su propia empresa e incluso por trabajar en empresas competidoras de la PYME familiar.

Claves para la empresa familiar ante la triple-C

A pesar de, por lo general, el menor músculo financiero de estas organizaciones (Colombo, 2003), son múltiples las ventajas de la creación y puesta en marcha de una empresa familiar, entre las que podemos destacar las siguientes (Saiz-Álvarez, 2011):

(a) La existencia de una estrecha relación con clientes que incluso supera lo meramente comercial o productivo.

(b) el mayor grado de flexibilidad de este tipo de empresas, lo que permite a la misma adaptarse al medio más rápidamente para captar financiación, generar flujos de caja y disminuir el riesgo.

(c) La existencia de unas menores necesidades financieras, lo que se traduce en un menor riesgo financiero y un menor coste de primer establecimiento.

(d) La posibilidad de hacer frente a mercados muy pequeños (*mercados estrechos*) y mercados muy cerrados por factores culturales o geográficos (*mercados cautivos*). Estas ventajas, entre otras, hacen que la empresa familiar sea la estructura corporativa más expandida en el mundo, siendo muy significativa su presencia en todos los países, incluyendo el Tercer y Cuarto Mundos.

Estas ventajas en la creación de empresas familiares serán sostenibles en el tiempo, incluso en situaciones de recesión económica, siempre que la gestión de las mismas se guíe por criterios de racionalidad y eficiencia, optimización de costes y limitada asunción de riesgos. Dichos requisitos económicos y estratégicos se sintetizan a continuación aplicados a la triple-C actual.

A) Evitar préstamos encadenados

En un ambiente de fuerte crisis como la actual, la empresa familiar se enfrenta a grandes retos. En primer lugar, su propia supervivencia como organización, por lo que es fundamental para la empresa no incurrir en unos niveles de endeudamiento excesivo, generalmente logrados mediante préstamos encadenados sin un aval suficiente de garantías, además de diseñar un correcto sistema de valoración de nuevas oportunidades para la misma. En segundo lugar, su propio crecimiento que ha de ser endógeno, eficiente y no generar desequilibrios estructurales dentro de la empresa. Y por último, su propia pervivencia en el tiempo una vez superadas las primeras fases de desarrollo, tras contar con bases empresariales sólidas en términos de ratios financieros y comerciales.

B) Gobernanza, valores culturales y minimización de costes

En momentos de crisis, además de la buena gobernanza (Weissenberger-Eibl y Spieth, 2008) y el buen uso de los valores culturales de la organización (Danes *et al*, 2008), lo importante no es maximizar el EBITDA (del inglés, *Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*) generado a corto plazo, sino, sobre todo, lograr la minimización tanto de los costes fijos como de los costes operativos que tiene la empresa. Objetivo que se puede lograr mediante políticas de externalización de bienes y servicios para centrarse en la actividad en la que presenta ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (ventajas en I+D+i). Es posible, por ello, sobrevivir en entornos competitivos en recesión siempre que los costes sean bajos aunque apenas haya ingresos.

C) Aprender a ser emprendedor

Ser emprendedor se nace y se mejora en el tiempo, al ser un espíritu innato en el individuo. El emprendedor se preocupa más por el presente y el futuro, la planificación, la organización, la eficiencia y cree en la tecnología (Gámez, 2009). Al determinar los aspectos culturales la formación de nuevas empresas (Davidsson y Wiklund, 1997), el espíritu emprendedor se ve fortalecido cuando se dan las correctas condiciones sociales y económicas del entorno tanto en términos de estímulo a la inversión como a la puesta en marcha de programas *ad hoc* tanto en universidades como en organismos públicos (agencias) y privados (incubadoras de empresas) cuyo objetivo es la creación de empresas mediante la formación de emprendedores.

En este sentido, la intervención de las Administraciones Públicas es buena y deseable al generarse efectos *crowding-in*, ya que los valores culturales emanados de la sociedad cambian más lentamente que los económicos, ya sea hacia una mayor uniformidad de los valores culturales de las sociedades a medida que se van desarrollando (escuela de la convergencia) como hacia una diferenciación de los mismos por la persistencia de los mismos en el tiempo (escuela de la persistencia)(Pinillos, 2011)(Inglehart y Welzel, 2005).

D) Saber ilusionarse con un proyecto hecho realidad

El emprendedor se caracteriza por la combinación de conocimientos, habilidades, experiencia y originalidad (Edvinsson y Malone, 1999), así como por su grado de compromiso hacia la organización y el grado de ilusión, esfuerzo, lealtad e idealismo existente en los miembros de la familia situados en puestos directivos de la empresa (Gallo y Cappunys, 2004). Por ello es fundamental que el emprendedor lleve a cabo sus proyectos con ilusión para así hacerlos realidad a pesar del deterioro observado en las perspectivas económicas para España, según muestra una encuesta realizada para 1.600 PYME familiares quienes respondían sobre qué estrategia iban a seguir en 2011 (cuadro 2).

Cuadro 2 La PYME familiar ante la triple-C (Datos en porcentaje para 2011)

	España	Resto del mundo
Crecimiento y expansión	46,5	59,8
Consolidación	28,7	24,8
Supervivencia	16,8	11,4
Otros	8,0	4,0
Total	100,0	100,0

Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2010)

E) La importancia del capital intelectual

El capital intelectual, formado por la combinación de capital humano, capital estructural y capital relacional, incluye tanto a las personas que trabajan en la empresa familiar, como la cultura empresarial de la organización (misión, visión y valores), las bases de datos (Bontis, 2001), patentes (Sveiby, 2000), manuales de procedimientos, rutinas y estrategias (Ross *et al*, 1997), y las relaciones de la empresa tanto con sus *stakeholders*, al tener estos una percepción de valor de la empresa, sobre todo por parte de clientes y proveedores. De ahí que sea fundamental para la empresa familiar, sobre todo en época de recesión, pensar en términos de capital intelectual y no únicamente en el capital humano que trabaja en ella.

F) Empresas familiarmente responsables y Consejos de Familia

Tanto la transmisión de valores al sucesor (Gómez, Parra y Vargas, 2009) como la necesidad de crear empresas familiarmente responsables para solucionar, tanto el problema de la sucesión, como la conciliación laboral entre empresa y familia lleva a la creación de Consejos de Familia concebidos como órganos equivalentes al Consejo de Administración de la empresa que gestionen los intereses de la empresa y de la familia. Parte de su cometido es, además de incentivar el trabajo en equipo, disminuir las tensiones familiares existentes dentro de las mismas. De hecho, las empresas familiares, sobre todo aquéllas de tamaño medio con gestores profesionales que desarrollan su actividad junto con miembros de la familia, pueden presentar tensiones laborales en su interior cuando se produce (Saiz-Álvarez, 2011):

- A)** Una remuneración a los miembros de la familia por encima del salario establecido en el mercado, sin relación con objetivos conseguidos ni con productividad.
- B)** Un comportamiento despótico por parte de alguno de los miembros de la familia, incluyendo al fundador.
- C)** Una distribución injusta de tareas y recompensas a favor de los miembros de la familia, lo que se traduce en una creciente desincentivo para los gestores y empleados externos a la familia que desarrollan su actividad profesional en la organización.
- D)** La utilización fraudulenta de los activos de la empresa en beneficio de miembros familiares, constituyan o no parte del ápice estratégico (presidente y Consejo de Administración) de la empresa.
- E)** Un antagonismo en la concepción y asunción de valores y filosofía corporativa por parte de los miembros de la familia.
- F)** Un deseo irracional de no preparar la sucesión a tiempo por parte del fundador (*el problema del fundador despótico*) o la aparición de desavenencias entre los miembros de la familia por la lucha de poder dentro de la organización, sin que exista pactado un protocolo familiar que plantee soluciones en el caso de la aparición de dichos problemas.
- G)** Una desmesurada atomización de los paquetes de acciones por la entrada de nuevos socios a la empresa, así como por la dispersión del poder y de la toma de decisiones en miembros familiares no profesionales.

Conclusiones

La triple-C actual en la que está inmersa la economía mundial afecta de manera especial a la PYME familiar dada su mayor necesidad de financiación ajena, su menor cartera de clientes y su débil poder de negociación frente a proveedores y acreedores. Como resultado es más vulnerable a los cambios del mercado, tanto en fases alcistas, por la mayor necesidad de endeudarse, como en recorridos bajistas del ciclo por su menor capacidad de supervivencia en entornos competitivos hostiles. Es por ello que sea necesaria una gestión eficiente y efectiva de la misma para así maximizar el EBITDA.

Además de la cultura corporativa de la PYME familiar, fundamentada en la fidelidad y el compromiso del capital intelectual que trabaja en la organización, uno de los factores que ayudan al éxito de la empresa en entornos hostiles viene dado por favorecer al capital intelectual que trabaja en la empresa, tanto en términos monetarios como de carrera profesional, para así lograr su fidelización a la misma. Dicha fidelidad contribuye a aumentar el grado de compromiso del capital intelectual con la empresa, así como fortalece el orgullo de pertenencia (*efecto orgullo*) de los trabajadores y directivos a la misma, sin que estos necesariamente pertenezcan a la familia. Cuando entornos excesivamente competitivos afectan negativamente a la PYME familiar, llevando incluso a generar problemas de supervivencia, se hace necesario buscar nuevos nichos de mercado en vez de intentar ampliar los ya existentes. Por ello, incluso en estos momentos críticos para la empresa, puede ser factible su internacionalización siempre que se midan los riesgos, lo que puede constituir una vía para crear empleo estable y de calidad tanto en el país de origen como de destino. Creación de trabajo que beneficia a toda la sociedad en su conjunto.

Referencias

Bontis, N. (2001): *“Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field”*, International Journal of Technology Management, 18, pp. 433-462.

Collins, J.C. y Porras, J.I. (2000): *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, London: Random House (original edition: 1994).

Colombo, G. (2003): *“Managing the family business transition”*, Economics and Quantitative Methods, QF 03040, Universidad de Insubria, Departamento de Economía, Varese (Italia).

Danes, S.M.; Lee, J.; Stafford, K.; Kay, R. y Zachary Heck, R.K. (2008): *“The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: An Extension of Sustainable Family Business Theory”*, Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 13, n. 3, pp. 229-268.

Davidsson, P. y Wiklund, J. (1997): *“Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates”*, Journal of Economic Psychology, vol. 18, n. 1-2, pp. 179-199.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1999): *El capital intelectual*, Barcelona: Gestión 2000.

Fletcher, D., Helienek, E. y Zafirov, Z. (2009): *“The Role of Family Start Ups in the Emergence of a Small Business Sector in Bulgaria”*, Journal of Enterprising Culture, vol. 17, n. 3, pp. 51-375.

Gallo, M.A. y Cappuyns, K. (2004): *“Family members who do not work in the family business: How to enhance their unity and commitment”*, IESE Research Papers, D/570, IESE Business School, Barcelona.

Gómez, J. (2009): *“El perfil de los jóvenes emprendedores y la creación de empresa”*, en Rueda, J.: *Entorno y gestión de la empresa familiar. Una perspectiva institucional*, Bogotá (Colombia): Universidad de La Salle.

Gómez, J.E.; Parra, D.M. y Vargas, J. (2009): *“Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares”*, en Hamburger, A.A. et al, *Memorias del II Simposio Internacional de Empresas de Familia. Gestión de la empresa de familia en tiempos de crisis*, Bogotá (Colombia): Universidad de La Salle, pp. 33-52.

Harris, D.; Martínez, J.L. y Ward, J.L. (1994): *“Is Strategy Different for the Family-owned Business?”*, Family Business Review, vol. 7, n. 2, pp. 159-176.

Inglehart, R. y Welzel, C. (2005): *Modernization and post-modernization: cultural, economic and political change in 43 societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Instituto de Empresa Familiar (2011): *Encuesta mundial de la empresa familiar* de PwC, Madrid.

Pinillos, M.J. (2011): “Cultura postmaterialista y variaciones en el espíritu emprendedor”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, n. 1, Enero-Abril, pp. 37-55.

Ross, G. et al (1997): *Intellectual Capital. Navigating in the new business landscape*, Londres: MacMillan.

Saiz-Álvarez, J.M. (2011): “Factores Claves de Éxito en la Internacionalización de la Empresa Familiar”, Economía Industrial, 380, Madrid (España): Ministerio de Industria, pp. 57-62.

— **(2010a):** “Microcréditos y emprendedores. Reflexiones de un prestamista”, ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, 80, mayo-agosto, pp. 291-302.

— **(2010b):** “The Spanish Triple-C. Its Origins and Consequences”, mimeo, Instituto de Ciencias Políticas, Universidad de Varsovia (Polonia).

— **(2009):** “Capital intelectual, protocolo y empresa familiar”, Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 42, San Lorenzo del Escorial (Madrid): Real Colegio Universitario “María Cristina”, pp. 377-388.

— **(2004):** *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación para la UE*, Alicante: ECU.

Shanker, D.J. y Astrachan, J.H. (1996): “Myths and realities: family businesses’ contribution to the US economy: a framework for assessing family business statistics”, Family Business Review, vol. 9, n. 2, pp. 107-123.

Sveiby, K.E. (2000): *Capital intelectual, la nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Barcelona: Gestión 2000.

Van Rekom, J.; Cees, B.M.R. y Wierenga, B. (2006): “A Methodology for Assessing Organizational Core Values”, Journal of Management Studies, 43, n. 2, pp. 175-201.

Weissenberger-Eibl, M.A. y Spieth, P. (2008): “Family business governance for ensuring a qualified management succession in a family business - how to cope with the increasing amount of management successions in German family businesses”, International Journal of Behavioural Accounting and Finance, vol. 1, n. 1, enero, pp. 38-50.

CAPÍTULO DOS

EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES LATINOAMERICANAS

Imanol Belausteguigoitia Rius
Universidad de Monterrey, México

Introducción

En este capítulo se analiza la naturaleza de las familias latinoamericanas, su influencia sobre las empresas familiares y cómo expresan su espíritu emprendedor en su intento por sobrevivir y desarrollarse.

Las disciplinas que se encargan del estudio de las *empresas familiares* y sobre *los emprendedores* (espíritu emprendedor, *entrepreneurship*), si bien pertenecen a dominios independientes, se han acercado cada vez más (Anderson, 2005). Como evidencia, se observa que en conferencias y publicaciones sobre emprendedores, ya se destinan espacios para las empresas familiares, como es el caso de la *Entrepreneurship Research Conference (ERC)*, y la publicación *Frontiers of Entrepreneurship Research (FER)*. También en eventos y publicaciones sobre empresas familiares, como es el caso de la revista especializada *Family Business Review*, se incorporan frecuentemente trabajos sobre el espíritu emprendedor. Incluso se han impartido cursos que relacionan ambas disciplinas (este autor participó como profesor invitado en el curso *Entrepreneurship: the key to family business success*, para estudiantes de pregrado y graduados en Babson College, en 2001). En Latinoamérica, donde comúnmente se emprende en familia, estos dos campos se articulan de tal forma que podría parecer uno solo. La combinación de estas disciplinas podría tener aún más sentido en esta región del mundo, dada la gran importancia social y económica de las empresas familiares (Grabinski, 1994) y el alto nivel de actividades emprendedoras (Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2010).

Importancia de las empresas familiares en Latinoamérica

Una forma práctica para estimar la importancia de las empresas familiares en un país es conociendo la cantidad de ellas. Existen varios estudios encaminados a determinar, tanto el número como la proporción de empresas familiares en diversos países del mundo. Estos estudios sue-

len reconocer las limitaciones propias para arrojar un valor, entre otras, por la ausencia de una definición unificada y universal sobre *Empresa Familiar*. Tan sólo esta limitación hace que la cantidad dependa de la definición, además de que no puedan compararse plenamente las investigaciones realizadas sobre ellas (Handler, 1989). Pasando por alto esta enorme limitación, y tratando de dar un valor aproximado, se estima que la gran mayoría de las organizaciones en el mundo son de carácter familiar y en los países Latinoamericanos la proporción podría ser cercana al 90 % (Ginebra,1997; Grabinski, 1994; Rosenblatt,1990) y son responsables de, al menos la mitad del producto interno bruto y de las fuentes de empleo.

La familia en Latinoamérica

Si bien existen diferencias fundamentales entre familias entre los países de Latinoamérica, como también entre las familias de diversas regiones de un mismo país, encontramos como común denominador entre ellas que los lazos que unen a cada uno de sus miembros son extraordinariamente fuertes (Belausteguigoitia, 2009). Así como en otros países, principalmente desarrollados, los individuos suelen vivir una autonomía mayor con respecto a la familia, en nuestros países esa independencia es menor y podría ser interpretada como un cierto desapego a la familia. En contraste, por ejemplo en Estados Unidos, vemos a los jóvenes marchar lejos de casa cuando terminan el bachillerato para continuar con sus estudios universitarios, los trabajadores manifiestan una enorme movilidad en sus empleos y hogares. Las personas mayores frecuentemente prefieren vivir en residencias para la tercera edad, sus hijos y nietos los visitan ocasionalmente, y las familias se reúnen en momentos muy especiales como el día de acción de gracias. No obstante, también hay familias que mantienen una estrecha relación cotidiana, entre sus miembros, muchas de ellas familias de inmigrantes.

Según Kras (1991) el valor que se da a la familia en México es una característica relevante de su cultura (... sin duda sucede lo mismo con el resto de países latinoamericanos). Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Esa conducta suele transmitirse hacia la empresa donde se prefiere contratar a miembros de la familia y a amigos cercanos. Como consecuencia, el trabajo podría ser una especie de extensión del hogar. Donde el dueño podría jugar el papel de padre como autoridad moral. Esta situación puede ser disfuncional y propiciar graves problemas en la empresa, ya que podrían administrarse desde una lógica familiar más que empresarial. Ahora, una familia en armonía, que esté consciente de la necesidad de separar las dimensiones de empresa y familia, que además comparta una visión de su organización, tiene mayores posibilidades de lograr la continuidad en los negocios (Navarrete, 2009).

Vínculo *Empresa y Familia* en organizaciones latinoamericanas

No sólo es interesante conocer el número y la proporción de organizaciones familiares en los países, sino también la naturaleza del vínculo *Empresa – Familia* y la intensidad de esa relación. Son varios especialistas que confirman que las organizaciones familiares latinoamericanas entre ellas México vibran a una frecuencia muy particular debido a la naturaleza de la familia (Ferkany, 1992). En términos de intensidad, pareciera que las organizaciones familiares latinoamericanas son intensas y emocionales e incluso he personalmente se han definido metafóricamente como *empresas con alma* porque el corazón de las familias está en ellas (Belausteguigoitia, 2009). En la opinión de Hubler (2009), el alma de una empresa familiar viene de los valores familiares y que la familia quiere ver perpetuados en su empresa y que son fuente de la ética, punto de vista moral y creatividad familiares. Al término *alma*, el autor asocia *espíritu, esencia, corazón, sabiduría*, entre otros.

Todas las organizaciones familiares comparten cierta naturaleza debido a la dimensión familiar, pero cuando se habla de organizaciones familiares latinoamericanas, la semejanza entre ellas es más significativa, entre otras cosas por la similitud de diversos aspectos de la familia.

Para Miller y Rice (1988) las sociedades industrializadas ofrecen mayores posibilidades de desarrollo además de las que ofrecen los grupos familiares y por ello en estas sociedades es cada vez más difícil las tradiciones familiares de empleo, propias de la empresa familiar. En sociedades menos desarrolladas como en Latinoamérica, la integración familiar es esencial para crear trabajos para sobrevivir.

El familismo

Las organizaciones familiares donde la influencia familiar es negativa, se denominan empresas familistas (De la Cerda y Núñez, 1990). El familismo aniquila toda posibilidad de subsistencia al limitarla en recursos, obligarla a la contratación de parientes incompetentes y al elegir estrategias organizacionales que responden más a un capricho de la misma familia que a la conveniencia de la empresa. Para autores como Riding, en su clásico libro *Vecinos Distantes (Distant Neighbours)*, el mexicano suele defender sus intereses personales y familiares en toda situación dejando considerablemente atrás los intereses de las instituciones. Traducido al contexto de una institución familiar, este fenómeno se aplicaría a una organización familista. Evidentemente no todas las organizaciones familiares son de corte familista, por lo que es pertinente entre ellas.

El hecho de que los lazos entre parientes sean tan fuertes y que las familias en nuestra región sean tan numerosas, explica que exista una presión sobre la empresa que se traduce en una obligación moral de responder a las demandas de la misma familia, comúnmente expresada en la contratación de parientes de la familia propietaria. Esta situación es más grave, cuando no existen claras opciones de empleo fuera de del negocio familiar, y cuando las capacidades de estas personas son insuficientes como para ser contratados en otras organizaciones. La generosidad propia de la familia y sus deseos de apoyar a cada uno de sus miembros, puede hacer caer fácilmente a la organización en el familismo, surgiendo el dilema de cómo expresar la generosidad, sin cancelar la viabilidad de la organización.

Crecimiento de empresa y familia

La familia crece más rápido que la empresa (Davis, 2010) Esta aseveración suele ser cierta en la gran mayoría de los casos, particularmente en familias latinoamericanas, y si se ignora puede ser la causa de graves problemas en empresa y familia. *¿Cuántos miembros de la familia (capaces) caben en esta empresa?* ...es una pregunta que podría ser pertinente. En ocasiones existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas en una organización, por lo que en principio sería interesante la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo podría darse el caso de que la empresa no pueda darles lo necesario a cada uno de ellos por la limitación de espacios y recursos. Esta situación podría propiciar la lucha por los beneficios y el control de la empresa entre ellos.

Estos problemas no son tan complejos en fases tempranas, pero al correr el tiempo, las demandas de cada uno de los miembros son mayores. Con valentía y sensibilidad es preciso adelantarse a estas situaciones y plantearse diversos escenarios de desarrollo para cada uno de los miembros de la familia y elegir los que más convengan a los individuos y a las organizaciones. Uno de estos escenarios suele ser el desarrollo del espíritu emprendedor tanto en la organización como entre los miembros de de la familia.

En el modelo de evolutivo tridimensional (Gersick, et al., 1997), se muestra cómo una empresa familiar se transforma conforme pasa el tiempo, en cada uno de los ejes de familia, empresa y propiedad. El eje de propiedad considera tres figuras: a) propietario controlador, b) sociedad de hermanos y c) consorcio de primos, que aparecen en el gráfico 1. Si en cada salto generacional la propiedad se fragmenta, como al pasar de propietario controlador a sociedad de hermanos o a consorcio de primos, se podría esperar que también crezca el interés de los propietarios en participar en la operación de la empresa, o viceversa, crezca el interés de ser propietarios si se trabaja a ella.

El crecimiento de empresa y familia y que se ilustra en el gráfico 1, muestra que, en una primera fase de la empresa, la Generación Uno (G1, propietario controlador), es relativamente mayor que la empresa, existiendo una carga de ella o presión sobre la familia. Esta situación puede interpretarse como la necesidad que la empresa tiene de que alguno de sus miembros se incorpore a ella. Al pasar el tiempo y llegar la siguiente generación (G2), expresada como sociedad de hermanos, la empresa ha crecido, pero la familia lo ha hecho a un ritmo mayor. Se observa que el tamaño relativo de familia y empresa es similar, al cruzarse las curvas de ellas, existiendo un equilibrio entre el número de miembros de la familia que el negocio podría absorber y las necesidades de familia de ser absorbidos (se asume que la empresa se interesa por personas capaces de generarle valor y no por miembros incapaces de generarlo).

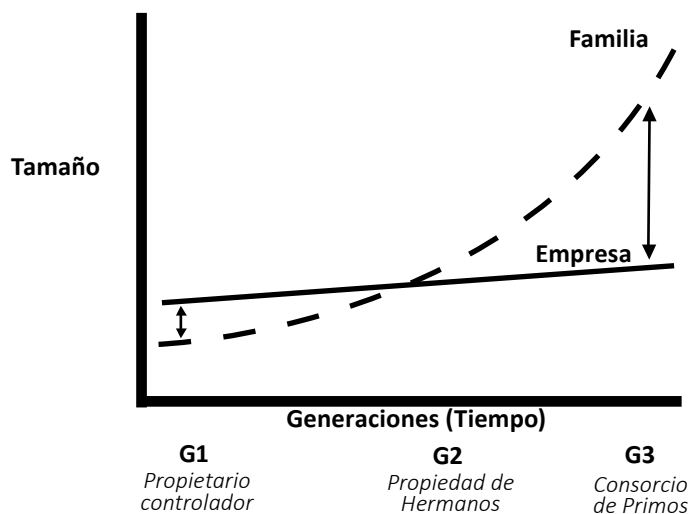


Gráfico 1. Crecimiento de Empresa y Familia

En la tercera generación (G3, consorcio de primos), aunque la empresa ha crecido significativamente, la familia lo ha hecho mucho más y es posible observar cómo es, relativamente, mucho mayor. En este caso, suelen existir muchos miembros con expectativas hacia la empresa y claramente ella no podría dar cabida a todos. Esta situación es aún más problemática cuando se trata de familias con fuertes lazos entre sus miembros, y que tradicionalmente se han desempeñado en los negocios de familia, que es el caso de un sinnúmero de familias latinoamericanas. Aún más grave será, si no existen opciones de trabajo para ellos y si sus capacidades son limitadas. Desafortunadamente los problemas que enfrentan las empresas familiares se agravan, al no conseguir ni siquiera un crecimiento modesto de la organización, situación que describen Jensen y Malone (1992), cuando el dueño y director (owner / manager) ya no es capaz de mantener un crecimiento dinámico, prevaleciendo la relajación y pérdida del espíritu emprendedor. Este estancamiento lo catalogan estos autores como un Síndrome (Síndrome de Altiplanicie / Plateau Effect). Ver gráfico 2.

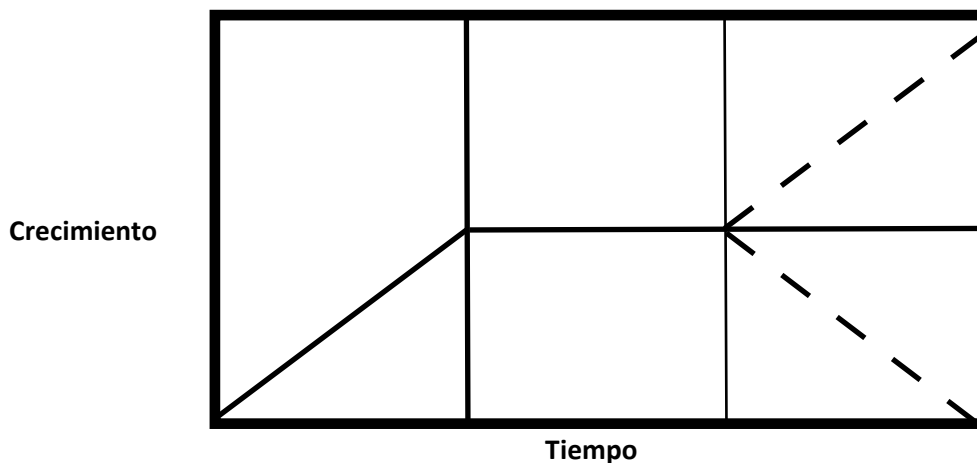


Gráfico 2 Síndrome de Altiplanicie

En la primera fase, en el primer tercio del gráfico, es posible observar cómo hay un crecimiento dinámico de la empresa, pero en la segunda la organización se estanca. Esta situación se puede deber a muchas razones, como a la falta de compromiso o capacidad de los jóvenes que entran a la empresa, el excesivo relajamiento de los mayores, o a un inadecuado trabajo en equipo entre generaciones (padres e hijos). También podría deberse a la resistencia de los mayores a ceder el liderazgo a sus hijos, a la ausencia de una estrategia enfocada en el crecimiento.

En la tercera fase, donde aparecen las líneas punteadas, se trazan los eventuales escenarios de la empresa, pudiendo optar por a) el crecimiento (línea ascendente) que repite el desarrollo propio de la primera fase, b) el estancamiento, ilustrado con la continuación de la línea horizontal o c) el decrecimiento, línea descendente, que eventualmente cancela toda posibilidad de supervivencia y continuidad.

Un remedio para retomar el crecimiento, una vez experimentado el síndrome de altiplanicie, podría ser el adoptar nuevamente el espíritu emprendedor, propio de la primera fase de una organización.

El espíritu emprendedor en las organizaciones: entrepreneurship

La disciplina que conocemos como *entrepreneurship*, se ha enfocado en la búsqueda de oportunidades a través de la creación y crecimiento de negocios (Timmons, 2000). A pesar de ser una palabra de origen francés adaptada al inglés y difícil de pronunciar y escribir en nuestro idioma, el término ha permeado en el medio académico y empresarial en hispanohablantes y la

revista *Entrepreneur* que circula en Latinoamérica igual que en otras regiones del mundo es un ejemplo de ello. La disciplina ha evolucionado, del puro enfoque hacia la creación de empresas a partir de cero, al desarrollo y crecimiento de las mismas, incluso se ha acuñado el término *Intrapreneurship (intraemprendedores)*, para precisar que se trata del *espíritu emprendedor en las organizaciones*.

Hay evidencias empíricas, de que un comportamiento emprendedor mejora el desempeño de las empresas, al incrementar la voluntad para tomar riesgos y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios.

El economista Joseph Schumpeter determinó hace casi cien años que la riqueza es creada por los emprendedores al traer sus innovaciones al mercado en forma de mercado o servicio. De esta manera los emprendedores destruyen los mercados existentes al cambiar los términos básicos de compraventa del bien, como por ejemplo, al encontrar una forma más económica de fabricar un producto,. Estos cambios son la fuente de la riqueza que alimenta el crecimiento de toda una economía que prospera gracias a los desequilibrios en oferta y demanda causados por los emprendedores.

En el caso de las empresas familiares, principalmente las intergeneracionales, donde operan miembros de la familia propietaria de, al menos dos generaciones, suele presentarse el dilema estratégico sobre la conveniencia de crecer, innovar y arriesgar. La generación mayor suele mostrarse más conservadora, mientras que la menor tiende a retar lo establecido y tomar una actitud de mayor riesgo. Esta situación se entiende ante las circunstancias de cada una de ellas: la mayor hizo crecer a su negocio y quisiera vivir con certidumbre la vejez y retiro. La generación menor desea arriesgar, son más miembros que la de sus padres y si no crece la empresa, no habrá para todos. Ellos retan el Status Quo, lo establecido, cambian prácticas y visiones tradicionales a través de su visión innovadora. Estas innovaciones pueden ser incrementales, que se refieren a cambios marginales o bien las radicales. Los radicales implican más riesgo y e incertidumbre y suelen encontrar resistencia por parte de la generación mayor, pero son los que, de ser implementados adecuadamente, dan giros interesantes a las organizaciones.

Ahora, el poder del pensamiento emprendedor radica en la visualización de una oportunidad (Timmons, 2000). Esto incluye no sólo la generación de nuevos productos y servicios, sino también, entre muchas otras cosas, la utilización de nuevos paradigmas en el manejo del personal, que frecuentemente conducen a instituciones menos jerárquicas, con líderes capaces de dirigir y motivar a sus colaboradores. A estas organizaciones intergeneracionales, que logran una visión de negocio compartida entre generaciones, acompañada de voluntad y sinergia en el

trabajo, les suelen acompañar buenos resultados. También es cierto que familias han llegado a la ruina, debido a una falsa visualización de una oportunidad, o a la implementación inadecuada de estrategias.

Las organizaciones que han perdido el espíritu emprendedor tarde o temprano se anquilosan, empolvan y mueren, al ser superadas por empresas más dinámicas. La tarea que deben realizar para recobrar ese espíritu, es ineludible. Bygrave (2005) hace una analogía sobre los dinosaurios y las organizaciones incapaces de evolucionar.... *ambas se extinguen al fallar en su intento por adaptarse.*

El reto del crecimiento desigual entre empresa y familia

Lamentablemente son muchas las familias que se identifican tan fuertemente con cierta actividad y negocio, que en el inconsciente de los menores se desarrolla la idea de que no existe posibilidad de trabajo mejor que la que ofrece la familia. Si los jóvenes son bien formados y educados para la vida, y no sólo para una determinada empresa, se les dará libertad para poder elegir. Si tienen limitaciones en capacidades, miedos de explorar fuera de la propia familia o deseos de llevar una vida cómoda sin esfuerzo, es posible que puedan preferir quedarse a la sombra de la familia. Con esto no se quiere decir que quienes permanecen en las organizaciones familiares sean incapaces, ya que evidentemente muchos de quienes toman la decisión de laborar en ellas, se desempeñan adecuadamente y generan valor en sus empresas. Lo que se quiere resaltar, es que es importante mostrar nuevos caminos a los jóvenes, no sólo el de la empresa familiar, particularmente cuando se observa que la familia ha crecido y que no habrá oportunidades para todos en el negocio familiar. Claro, aunque no fuera este el caso, el joven debe tener la posibilidad de elegir, y si es capaz y tiene una buena formación, el abanico de posibilidades en el trabajo se amplía.

Por otro lado, es posible que la empresa pueda requerir del apoyo de más miembros (capaces) de la familia, si es que adopta una estrategia de crecimiento y asume una orientación emprendedora, cuyas dimensiones son: proactividad, aceptación de riesgo, innovación, agresividad en la competencia y autonomía (Belausteguigoitia, 2002). En el gráfico 3 se expresa esta estrategia con la línea (E2), que muestra una pendiente mayor (crecimiento mayor) que E1, que corresponde a un crecimiento tendencial y que se ilustra en el gráfico 1.

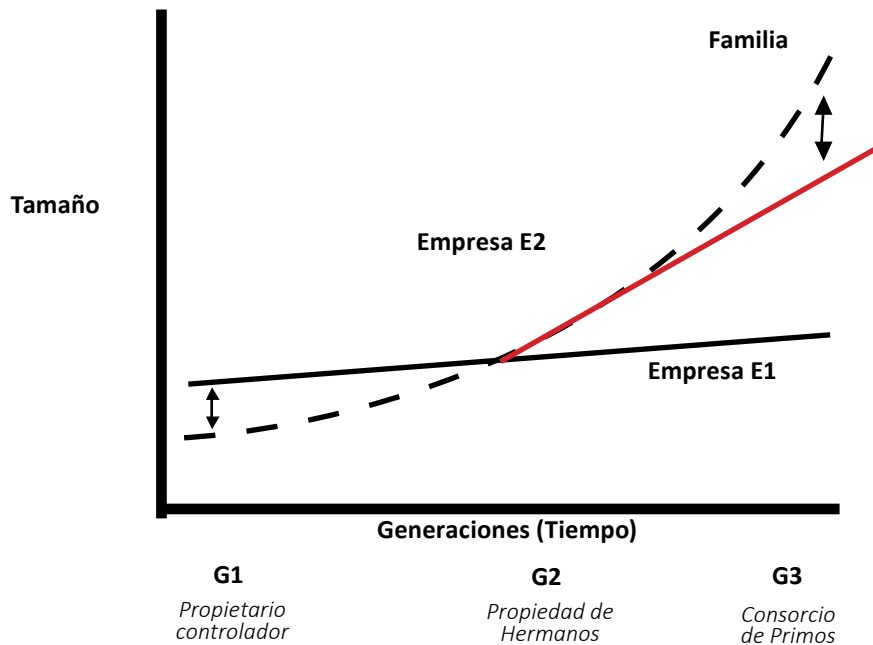


Gráfico 3. Crecimiento de Empresa y Familia: escenario de mayor crecimiento empresarial

Es posible observar, cómo la brecha entre Empresa y Familia en G3, se ha reducido apreciablemente, dado que la empresa creció más (E2) que el escenario tendencial (E1). En el gráfico sigue observándose una presión por parte de la familia, pero es mucho menor que en el gráfico 1. Esta presión será mitigada, si la familia desarrolla una cultura que impulse a los jóvenes a desarrollarse en actividades propias de la familia, dándoles la libertad de buscar y encontrar otras posibilidades de trabajo.

Existen posibilidades intermedias, entre permanecer en la empresa familiar y el salir de ella, que pueden ser muy interesantes para las organizaciones que necesitan crecer y para los miembros de las familias que buscan su desarrollo: se trata de toda aquellos esquemas que permiten crear nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes, de tal manera que, con cierta independencia quienes inicien un negocio lo puedan hacer con el apoyo de su organización. Aquí cabría una multiplicidad de sistemas propiedad entre la persona que desarrolla el nuevo negocio y su empresa. Esto puede representar una oportunidad importante para muchos negocios y familias latinoamericanas, que suelen tener una cultura familiar de fuertes lazos.

Conclusión

Los lazos de familias latinoamericanas suelen ser muy fuertes y esto suele tener una gran influencia en la gestión de las organizaciones familiares. Esta situación puede traer consecuencias diversas, tanto negativas como positivas. Las familias suelen crecer más rápido que las empresas y ante el gran compromiso que la empresa siente hacia la familia, se incorporan a los negocios parientes que no debieran entrar en ellos, por su falta de capacidad o bien porque no hay lugar para ellos. Ante esta situación, tanto las familias como las empresas deben adoptar estrategias eficaces para lograr un buen desarrollo tanto de la organización como de sus miembros. La expresión del espíritu emprendedor en las empresas familiares puede ser una solución al problema de muchas empresas y familias en Latinoamérica.

Referencias

Anderson, A. R., Jack, S.L., Drakopoulou, S.D., (2005): *“The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm”*. Family Business Review 17(2), 135-152.

Belausteguigoitia, I. 2009: *“Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”*. McGraw Hill. México.

Belausteguigoitia, I. (2002): *“Organizational Climate as antecedent of Entrepreneurial orientation in Mexican family firms”*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Boston, MA.

Belausteguigoitia, I. 2000: *“La influencia del Clima Organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas”*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México.

Bygrave, W. (1997): *“The Portable MBA in Entrepreneurship”*, segunda edición, John Wiley & Sons, Inc.

Davis, John. (2009): *“Families in Business: from Generation to Generation”*. Course Materials. Harvard Business School.

De la Cerda, J. y Nuñez de la Peña, F. (1993): *“La Administración en Desarrollo: Problemas y Avances de la Administración en México”*, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, México.

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. e Ivan L. (1997): *“Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business”*, Editorial Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Grabinsky, S. (1994): *“La empresa familiar”*, Editorial Del Verbo Emprender, México.

Ginebra J. (1997): *“Las empresas familiares: su dirección y continuidad”*, Editorial Panorama, México.

Handler, W.C. (1989): *“Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business”*, en Journal of the Family Firm Institute, II (3), pp. 257-276.

Hubler, T.M. (2009): *“The soul of Family Business”*. Family Business Review 22(3), 254-258.

Kras, E. (1991): *“La Administración Mexicana en Transición”*, Grupo Editorial Iberoamericana, México

Malone, S.C. y Jenster, P.J. (1992): *“The problema of the Plateaud Owner – Manager”*. Journal of Family Business Review. V1 pp. 25 – 42.

Miller, E.J. y Rice, A.K. (1988): *“The Family Business in Contemporary Society”*, en Journal of the Family Firm Institute, I (2), pp. 191-210.

Navarrete J., M. Mercedes (2008): *“Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas”*, Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, México, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Rosenblatt, P.C. et al. (1990): *“The Family in Business”*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, California.

Timmons, J.A. (2000): *“New Venture Creation-Entrepreneurship for the 21st Century”*, 6a. edición, McGraw-Hill/ Irwin, EE.UU.

CAPÍTULO TRES

LA SAS: UNA NUEVA ALTERNATIVA PARA LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Andrés Gaitán Rozo

Universidad Externado de Colombia

Introducción

La Ley 1258 de 2008 introduce un nuevo tipo societario en el derecho colombiano: la sociedad por acciones simplificada (SAS). Ésta constituye una novedosa regulación que representa cambios significativos en la legislación empresarial.

El profesor Francisco Reyes Villamizar, al comentar el proyecto de ley sobre la SAS, destacó:

“La simple lectura del articulado permite verificar que no se trata de un simple retoque cosmético de la legislación vigente. La propuesta apunta a una transformación radical de muchas de las estructuras legales vigentes con el fin de ponerlas a tono con las concepciones contemporáneas y, sobre todo, con las necesidades de los empresarios.”¹

La nueva normatividad está basada en el principio de libertad contractual, permitiendo que los socios ajusten las cláusulas del contrato a las necesidades de la empresa. En realidad, se trata de una forma híbrida de persona jurídica que incluye a la vez elementos de las entidades en que predomina el elemento personal y de aquellas en que lo primordial es el capital.

La SAS fue estructurada específicamente para sociedades cerradas, dentro de las cuales las empresas de familia representan en Colombia alrededor del 70%². Está comprobado que son el tipo de organización predominante en todos los sectores de la economía y que, incluso, en edades de grandes dimensiones, representan la mayoría.³

1 REYES VILLAMIZAR, FRANCISCO. Sociedad por acciones simplificadas, una alternativa útil para los empresarios latinoamericanos. josemiguelmendoza.files.wordpress.com/2008/02/sas.doc

2 GAITÁN ROZO, ANDRÉS; CASTRO VELASCO, DANILO. **Sociedades de familia en Colombia**. Superintendencia de Sociedades. 2001.

3 El universo de las sociedades de familia incluye empresas de diferentes tamaños y no se reduce a las pequeñas empresas. Basta con observar los grandes conglomerados colombianos para reconocer que buena parte de éstos se encuentran finalmente controlados por miembros de una misma familia. Así, por ejemplo, la Organización Ardila Lülle, el Grupo Aval, Corona y Carvajal.

Resulta oportuno analizar el alcance de algunas de las nuevas disposiciones respecto de las empresas de familia, en particular lo relativo a los siguientes temas: libertad contractual, número de socios, voto singular o múltiple, junta directiva, acuerdos de accionistas, restricción a la negociación de acciones, supresión de algunas prohibiciones, exclusión de accionistas, resolución de conflictos societarios, abuso del derecho y estructuración de grupos.

Libertad contractual

Según el tratadista Reyes Villamizar, en las sociedades cerradas *“debe prevalecer una amplia libertad de estipulación, de modo que las relaciones jurídicas entre los asociados correspondan a sus necesidades específicas”*.¹ Esta es la filosofía que inspira la regulación de la SAS, lo cual se manifiesta con claridad en el artículo 17 de la referida ley, al señalar que en los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y las demás normas que rijan su funcionamiento.

Pero esa mayor libertad concedida a los accionistas implica, a la vez, un mayor cuidado en la elaboración de los estatutos, pues en cada caso tendrán que *“diseñar un traje a la medida”*. Como decía Martin Luther King :

*“El hombre es hombre porque es libre de operar dentro del marco de referencia de su propio destino. Es libre de deliberar, de tomar decisiones y escoger entre alternativas”*².

Para las familias que controlan empresas, esa libertad de estipulación representa la oportunidad, y a la vez el reto, de diseñar estructuras societarias que respondan a las necesidades concretas del respectivo sistema de empresa, familia y propiedad. Podrán armonizar lo económico con lo jurídico, el modelo gerencial, la clase de familia empresaria y las relaciones intrafamiliares, entre múltiples aspectos. Es así como la SAS permitirá incorporar con mayor facilidad varias de las disposiciones contenidas en los *protocolos de familia*³, según se analizará más adelante.

1 REYES VILLAMIZAR, Francisco. Op. Cit., Pág. 18.

2 www.proverbia.net

3 “El protocolo familiar (denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de familia o reglas de juego de la familia) se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar. Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden

En los casos en que las familias no cuenten con un protocolo, la constitución de una SAS puede ser una ocasión para que los miembros de las familias celebren previamente ese gran acuerdo y determinen unas reglas concretas para regular las relaciones entre familia y empresa. En este punto debe resaltarse la siguiente afirmación del profesor Joan Amat:

“Mucho más importante que el establecimiento del protocolo es el desarrollo del proceso que permite construir las condiciones para el establecimiento del protocolo y su posterior implantación y adaptación. Este proceso será muy diferente según cual sea la historia y la relación existente entre los miembros de la familia.”¹

Número de socios

El primer artículo de la ley en estudio contempla la posibilidad de conformar este tipo societario con cualquier número de accionistas, singular o plural. Luego de intensas discusiones académicas, el legislador acogió finalmente la opción de constituir sociedades unipersonales.² Las personas pueden escoger este tipo societario sin que el número mínimo o máximo de vinculados presente un obstáculo. Las familias integradas por menos de cinco personas ya no encontrarán dificultad en cuanto al número de accionistas señalado por la ley para constituir una sociedad por acciones. Con la regulación del Código de Comercio, numerosos grupos de familia optaban por la sociedad limitada por no cumplir con el mínimo impuesto por el Estatuto Mercantil para las sociedades anónimas.

Voto singular o múltiple

El artículo 11 de la Ley 1258 de 2008 establece que en los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

ser arbitrarios en otro”. AMAT, JOAN. **La continuidad de la empresa familiar**. Gestión 2000. 2004. Pág. 114.

1 AMAT, JOAN. Op. Cit., Pág. 116.

2 El doctor Néstor Humberto Martínez al referirse al alcance del artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 manifestó: “Este es el único alcance de la ley: permitir que algunas sociedades se constituyan por escritura pública, pero jamás que den surgimiento a un contrato por parte de una sola persona, lo que constituye un engendro que ni la alquimia jurídica puede lograr. En tal sentido hacemos nuestras las palabras de Jorge Humberto Botero, con ocasión del Primer Simposio Nacional de Derecho Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 1986: como “nadie puede contratar consigo mismo [...] parece imposible la constitución de una sociedad unipersonal (C. de Co. Art. 98)”. *Ámbito Jurídico*, Feb. 2008. Por su parte, el profesor Francisco Reyes Villamizar ha resaltado reiteradamente las bondades de la sociedad unipersonal, posición que finalmente acogió el Congreso a través de la Ley 1258 de 2008.

Esta norma resultará de gran utilidad en los procesos de sucesión en la empresa familiar, puesto que facilitará el traspaso de la propiedad, pero manteniendo el control para los fundadores. En la realidad de las sociedades de familia se encuentran destacados casos en donde los padres entregan a sus hijos la titularidad de la mayoría de las cuotas o acciones, sin establecer una clara regulación sobre el control, de forma tal que se exponen a que los hijos en cualquier momento les den un “golpe de Estado”, sacándolos de la sociedad con fundamento en las mayorías que ostentan en el máximo órgano social.

Para preservar el control de los fundadores tradicionalmente se vienen utilizando, en especial, los siguientes instrumentos:

- (a)** El usufructo
- (b)** La fiducia
- (c)** La sociedad en comandita (simple o por acciones).

Con la Ley 1258 aparece una nueva alternativa para lograr este propósito, pues la posibilidad del voto múltiple permitirá establecer diferencias sobre los derechos políticos, de tal manera que unas acciones pueden dar lugar a más votos que otras. Así, el fundador puede poseer unas pocas acciones y, a pesar de ello, reservarse el control de la empresa en virtud del número de votos que le otorguen las mismas.

Al referirse a este aspecto específico de la SAS, el profesor Reyes Villamizar precisa:

“La posibilidad de pactar el voto múltiple en los estatutos de la SAS es una de las más significativas contribuciones del nuevo estatuto al gobierno corporativo de las sociedades cerradas en Colombia. Para las empresas familiares de cualquier dimensión, la clasificación de acciones con derechos de votación heterogéneo facilitará estructurar ex ante las relaciones de poder entre accionistas fundadores y miembros de familia que ingresan posteriormente a la sociedad. Se espera que este valioso instrumento evite conflictos intrasocietarios, debido a que permite definir a priori las reglas de juego entre los participantes, de modo que nadie se llama a engaño sobre sus verdaderas expectativas de poder dentro de la sociedad.”¹

1 REYES VILLAMIZAR, FRANCISCO. SAS La Sociedad por Acciones Simplificada. Bogotá. Legis. 2009. Pág. 95.

Para mantener el control por parte de los fundadores también existe la posibilidad de establecer diversas clasificaciones de acciones, de tal forma que unas pueden conferir el derecho de adoptar decisiones de carácter administrativo y otras no. La nueva ley permite que a través de este mecanismo varias de las características propias de otros tipos societarios, como la distinción entre socios gestores y comanditarios, sean incorporadas en los estatutos de la SAS.

Conviene advertir que el problema de la sucesión no se resuelve simplemente con el traspaso de las acciones a los hijos y con la reserva del control atribuida a los padres. El tema es más complejo, pues una vez fallecido el fundador pueden generarse serias dificultades a la hora de deliberar y adoptar decisiones. Incluso la designación del sucesor puede causar divisiones entre los sucesores, así como los cambios que ello implique en la administración de la empresa. De ahí la importancia de los procesos de perfeccionamiento de los protocolos en donde, además de lograr una definición sobre el tema de la sucesión en la propiedad, se definan criterios que contribuyan a garantizar la continuidad de la empresa y a mantener la unidad familiar.

Surge la SAS en una conyuntura especial para las empresas de familia: La gran mayoría de las empresas en Colombia fueron creadas alrededor de los años 70 y cerca del 60% están aún bajo el control del fundador.

“La mayoría de las sociedades se encuentran en primera generación y si se analizan los años de existencia puede concluirse que un porcentaje significativo tendrán que asumir en los próximos años el traspaso a la segunda generación.”¹

El proceso de traspaso generacional es de suma importancia para las empresas, pues como lo indica el profesor John Ward:

“Conservar vivo un negocio familiar es probablemente la tarea más difícil sobre la Tierra. Solamente el 13% de los negocios familiares exitosos se mantiene en manos de la tercera generación. Menos de dos tercios sobreviven a la segunda generación.”²

1 GAITÁN ROZO, ANDRÉS y CASTRO VELASCO, DANILO. Op. Cit. Pág. 129.

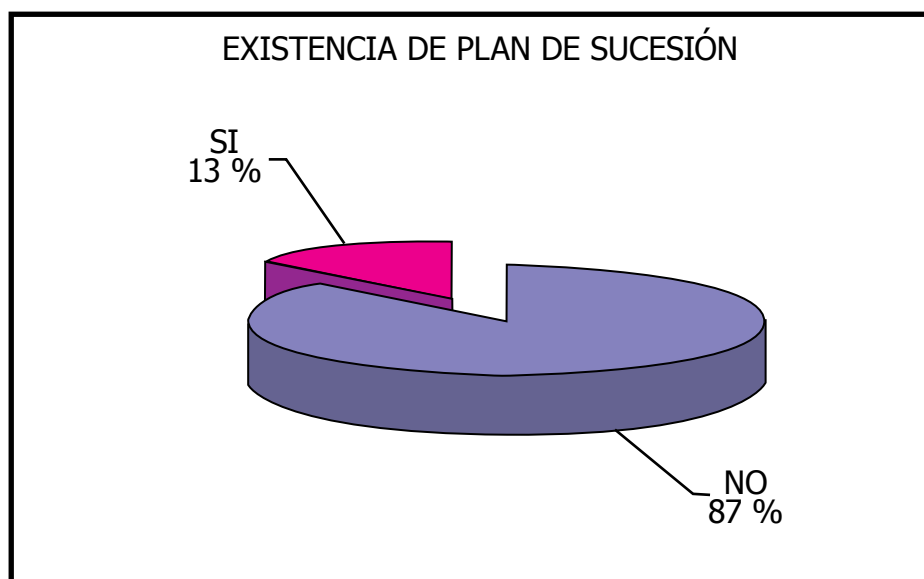
2 WARD, JOHN. Citado por GAITÁN ROZO, ANDRÉS y CASTRO VELASCO, DANILO. Op. Cit. Pág. 63.

En la encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades en el 2008 se reiteró que la mayoría de las empresas colombianas se encuentran en la primera generación y que muchas están afrontando el proceso de cesión de la batuta o lo tendrán en los próximos años.

GENERACION DE LA FAMILIA QUE EJERCE CONTROL EN LA SOCIEDAD		
Generacion	No. de sociedades	% de participación
PRIMERA	2,506	63.0%
PRIMERA Y SEGUNDA	767	19.3%
PRIMERA Y TERCERA	2	0.1%
PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA	70	1.8%
SEGUNDA	464	11.7%
SEGUNDA Y TERCERA	36	0.9%
TERCERA	31	0.8%
NR	103	2.6%
Total	3,979	100.0%

Fuente: STORM
Fecha de consulta: 11 Septiembre 2008

Así mismo, se reitera que sólo el 13% de las empresas de familia encuestadas cuenta con un plan de sucesión.



Junta directiva

El artículo 25 de la Ley 1258 contempla la regulación de una junta directiva más flexible que la contenida en el Código de Comercio. En primer lugar, se destaca que dicho órgano de administración será de carácter facultativo, a diferencia de lo establecido para la sociedad anónima en el Estatuto Mercantil. Esta disposición podría resultar contradictoria con uno de los temas centrales del gobierno corporativo: la profesionalización de las juntas directivas. Mientras en diferentes escenarios se viene insistiendo en la importancia de institucionalizar en las empresas juntas directivas de alto nivel, para la SAS deja de ser un órgano de carácter obligatorio. Incluso contrasta con lo dispuesto en la Ley 964 de 2005, en la cual se aumentan los requisitos para la conformación y funcionamiento de las juntas directivas en los emisores de valores. Surge entonces la pregunta ¿Existe realmente una contradicción entre la regulación sobre juntas directivas de la SAS y los principios de gobierno corporativo?

Para resolver este interrogante corresponde analizar si la exigencia legal de la conformación de las juntas directivas para las sociedades anónimas ha llevado a que, en la realidad, las sociedades cuenten con juntas directivas eficientes y eficaces que contribuyan a la implementación de mejores prácticas. En la mayoría de los casos la obligación de tener junta directiva se ha convertido en un tema formal que aumenta los costos de funcionamiento, pero que no genera un valor agregado para el buen gobierno empresarial. Se trata de juntas integradas exclusivamente por miembros de la misma familia, que casi nunca se reúnen y que no se ocupan de la tarea principal: el direccionamiento estratégico.

Para algunas personas la exigencia legal de conformar una junta directiva ha sido un obstáculo para constituir sociedades anónimas, lo que los ha inclinado por las limitadas.

Es preciso reconocer que debe ser un tema principalmente de autorregulación. Si los accionistas consideran conveniente y útil la conformación de una junta directiva, pueden incluirla en su estructura administrativa y diseñar los mecanismos para que realmente funcione. En caso contrario, pueden abstenerse de conformarla, sin que se generen problemas legales por tal determinación.

Ahora bien, es claro que para la empresa familiar existe un riesgo y es que haya excesiva concentración de poder en cabeza de una persona. Si el 100% de las acciones las tiene el fundador, quien además es el representante legal y el que asume las funciones, pueden presentarse casos de dictadura empresarial en donde las organizaciones dependan de una sola persona, no desarrollen un esquema de gobierno colegiado y no se preparen para la sucesión.

Otra novedad en la regulación de las juntas directivas de la SAS es que se elimina el mínimo de tres (3) miembros del Estatuto Mercantil, permitiéndose que, incluso, existan juntas directivas unipersonales. Con esta disposición se traslada por completo a los accionistas la responsabilidad sobre la conformación de la junta directiva, atendiendo a diversos criterios como el tamaño de la sociedad, el número de accionistas, el tipo de negocio, entre otros. Conviene que las familias propietarias definan a través de los protocolos de familia lo relativo al número de miembros internos y externos, sus respectivos perfiles, la frecuencia de las reuniones, los mecanismos de remuneración y evaluación.

Dentro de esos diversos aspectos tiene particular importancia la vinculación de los miembros externos. Suele ser ésta una difícil decisión para las familias propietarias, acostumbradas a manejar con mucha reserva su información financiera y que pueden sentir a los terceros como intrusos en el gobierno de la empresa. No obstante, esos terceros, con un adecuado perfil, pueden resultar muy útiles para separar los asuntos empresariales de los temas familiares y para darle mayor seriedad y eficiencia a las reuniones de la junta. Este es un asunto que exige un cuidadoso manejo, puesto que debe evitarse que la presencia de esos externos genere divisiones y conflictos en la familia.

Otro tema para destacar es que para las juntas directivas de la SAS no se requiere que se designen miembros suplentes, es algo facultativo. La exigencia de los suplentes venía siendo apreciada por algunos como una barrera, pues el número mínimo de miembros terminaba siendo de seis y no de tres, lo cual incrementaba los costos y forzaba en ocasiones a vincular a más personas de las que realmente se requería.

También se observa flexibilidad en lo relativo a los mecanismos para la designación de los miembros de junta directiva, pues se permite utilizar procedimientos diferentes al del cuociente electoral, que es el establecido en el Código de Comercio. El párrafo del artículo 25 contempla que los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Esto puede facilitar la vinculación de socios minoritarios a los que se quiera garantizar una participación en la junta directiva, cuando quiera que por el mecanismo del cociente electoral no tengan acceso a esa posibilidad.

La ley no determina unas funciones específicas para la junta directiva, sino que permite a los accionistas regular con amplitud las tareas que debe asumir dicho órgano.

Considerando que algunas familias no están dispuestas a incorporar en forma inmediata una junta directiva, existe la posibilidad de organizar una junta o comité asesor que apoye a la administración. Si bien sus funciones no serían propiamente de administración, sino de apoyo, puede ayudar para que gradualmente se introduzca la cultura de trabajo en equipo en el alto nivel administrativo. Al conformar la SAS los accionistas tienen la facultad de regular detalladamente el funcionamiento de estos otros órganos, con el cuidado de precisar y diferenciar las funciones.

Es del caso mencionar que de acuerdo con el párrafo del artículo 27 de la citada ley:

“las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores.”

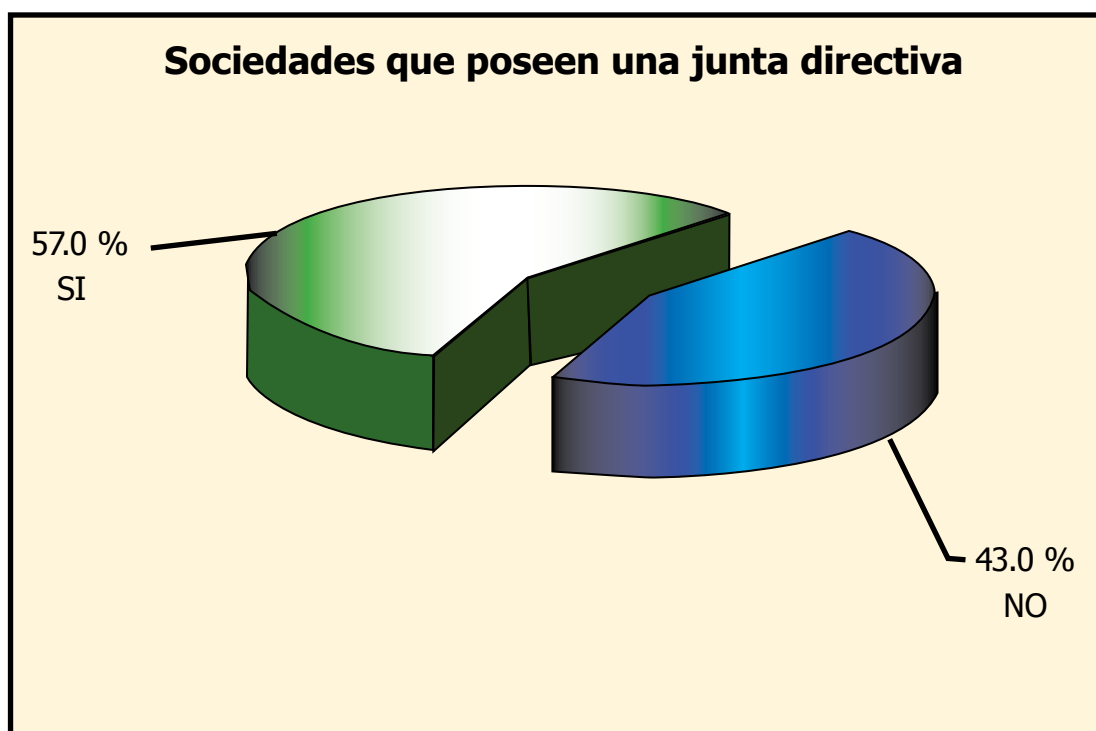
En consecuencia, si esos miembros de las juntas o comités asesores se inmiscuyen en la gestión, administración o dirección de la sociedad, les serán aplicables las reglas relativas a la responsabilidad de los administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, aun cuando se llamen “asesores”.

La junta directiva puede jugar un papel fundamental en uno de los procesos más importantes para la empresa de familia: *la sucesión*. En efecto, con frecuencia se cree que para resolver el tema de la sucesión basta con preparar un sucesor, lo cual es un grave error, pues esa persona puede enfermarse, morir antes que el fundador o simplemente tomar otra opción de vida diferente a la empresa. Es así como lo ideal es que la sucesión se apoye en un órgano más que en una persona, de tal forma que la empresa cuente con una pluralidad de individuos que participen en el direccionamiento estratégico, conozcan la información más relevante de la organización, sus fortalezas y debilidades y estén en condiciones de velar por un adecuado manejo gerencial cuando se produzca el retiro del fundador.

Adicionalmente, una junta directiva bien organizada es el escenario ideal para acoger al fundador que se retira de la gerencia, pero que desea seguir aportando a la organización desde un nuevo rol, como el de miembro de este órgano colegiado, en donde incluso podría tener la condición de presidente. Algunos procesos de sucesión se dificultan, pues la única opción que se le presenta al fundador es la de retirarse totalmente de la empresa a vivir en la soledad de su casa o en un hogar para la tercera edad. Por el contrario, si el fundador encuentra que puede dejar la gerencia, pero seguir impulsando la administración desde la junta directiva, se comprometerá con mayor facilidad e interés en un proceso de sucesión.

En todo caso, si los accionistas de la SAS optan por la junta directiva, deben tener cuidado de establecer con claridad las funciones y precisar igualmente las atribuciones del gerente. La junta directiva no debe convertirse en un órgano que demore injustificadamente la toma de decisiones ni servir para diluir responsabilidades.

En una encuesta realizada en el año 2008 por la Superintendencia de Sociedades, 3979 empresas de familia respondieron sobre la existencia y la composición de la junta directiva¹:



1 En materia de gobierno corporativo se han acogido las siguientes definiciones:

- Miembros internos: son los miembros de la junta directiva que poseen funciones ejecutivas o directivas en la sociedad o en alguna de las sociedades participadas por la sociedad.
- Miembros independientes: se consideran miembros independientes de la junta directiva, quienes (1) no trabajen en la sociedad; (2) no sean representantes de los accionistas mayoritarios; (3) no hayan trabajado para la sociedad, durante los últimos tres años y (4) no sea proveedores de bienes y servicios.
- Miembros externos dependientes: miembros de la junta directiva que no son ejecutivos o empleados de la sociedad y no cumplen con los criterios para considerarlos independientes. www.gobiernocorporativo.com.co

CONSTITUCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA		
CONSTITUCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA	No. de sociedades	% de participación
Exclusivamente por miembros internos	613	27.0 %
Exclusivamente miembros dependientes	46	2.0 %
Exclusivamente miembros independientes	224	9.9 %
Miembros dependientes y miembros independientes	85	3.7 %
Miembros internos y miembros dependientes	392	17.3 %
Miembros internos y miembros independientes	392	17.3 %
Miembros internos, miembros dependientes y miembros independientes	439	19.4 %
NR	76	3.4 %
Total	2,267	100.0 %
Fuente: STORM Fecha de consulta: 11 de septiembre 2008		

El profesor Ram Charan al referirse a la evolución de las juntas directivas plantea:

“Es cierto que en los últimos años las juntas han experimentado cambios favorables, pero aún no han evolucionado totalmente. Muchas están en una etapa de transición, sin haber alcanzado todavía el máximo de su potencial para ejercer una dirección realmente buena, es decir, una dirección que no sólo prevenga fechorías sin que mejore la empresa. No han descubierto aún la manera de agregarle valor. Los verdaderos factores causales que conducen a una gestión mejor, y que expongo en detalle, son la dinámica del grupo, la arquitectura informativa y la concentración en las cuestiones sustantivas.”¹

1 CHARAN, RAM. Juntas directivas que contribuyen al resultado. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2005. Págs. V-X.

Acuerdos de accionistas

De conformidad con el artículo 24 de la Ley 1258, los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años.

La regulación sobre los acuerdos de accionistas deberá ser considerada por las sociedades de familia que quieran brindarle mayor efectividad a los protocolos. Precisamente los temas que a título enunciativo presenta el referido artículo 24 forman parte fundamental de estos contratos. Así, por ejemplo, las disposiciones sobre entrada y salida de accionistas resultan trascendentales para la preservación del patrimonio familiar y para evitar conflictos por tales operaciones. El crecimiento de las familias puede llevar a que en una tercera generación sea complejo el manejo de las asambleas, para lo cual podrán establecerse reglas de representación de las diferentes ramas de la familia en el máximo órgano, con los efectos del citado artículo 24.

Restricción a la negociación de acciones

Una de las principales preocupaciones para los fundadores de empresas de familia consiste en que el patrimonio familiar se mantenga bajo el control de la familia. La posibilidad de una enajenación de las acciones que permita el ingreso mayoritario de personas ajenas a la familia no es bien acogida por muchos patriarcas. Como alternativa interesante plantea el artículo 13 de la ley que se estudia, que podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Detalla la norma que este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.

Se trata de un tema que debe ser adecuadamente debatido durante los procesos de perfeccionamiento del protocolo, pues la conveniencia de la incorporación de una cláusula de esta naturaleza, dependerá de las condiciones concretas del negocio y de la familia.

Acciones con dividendo fijo

Varios de los conflictos que surgen en empresas familiares, especialmente en la segunda generación, tienen origen en la diversidad de criterios sobre la distribución de utilidades. Por regla general, los familiares accionistas que no trabajan en la empresa tienen interés en que se haga una efectiva repartición de tales beneficios, mientras que aquellos accionistas que sí trabajan en la sociedad prefieren una reinversión de las mismas, para lograr varios de los planes que ellos como ejecutivos pueden estar impulsando.

En este punto surge una fórmula intermedia que bien pueden utilizar los patriarcas: las acciones con dividendo fijo. Resulta válido pactar cualquier fórmula financiera que asegure el pago periódico del dividendo, en la medida en que la sociedad tenga recursos líquidos repartibles. Así, es posible que desde la primera generación se proyecte la suma que periódicamente recibirán los hijos por concepto de utilidades, logrando que la familia mantenga un adecuado nivel de liquidez y a la vez se reinvierta un porcentaje de los dividendos. En esta materia es permitido deslindar los porcentajes de participación de cada accionista frente a las utilidades. Es posible asegurar una renta invariable que no necesariamente debe guardar relación con los resultados.

Restricciones a la vinculación de la familia política

La Superintendencia de Sociedades mediante el oficio 220-057533 del 26 de marzo de 2009 manifestó que con el fin de impedir que los cónyuges hacia futuro adquieran la calidad de accionista, existe la opción de consagrar en los estatutos de la SAS una categoría especial de acciones (la cual podría ser llamada "*acciones hijos de familia*"), en la que se establezca que las mismas no podrán pertenecer a los cónyuges de los hijos accionistas por virtud de la disolución y liquidación de la sociedad conyugal. Señala la citada entidad, que si a los cónyuges les son adjudicadas dichas acciones, la compañía deberá liquidar y pagar a los adjudicatarios tales participaciones, por el valor que acuerden entre éstos y aquella, o por el que determinen peritos designados por las partes o de acuerdo con lo establecido en los artículos 134 y 136 de la Ley 446 de 1998. Al dorso de los títulos que den cuenta de tales acciones, habrá de hacerse mención de los derechos que por estipulación estatutaria les sean conferidos a ellas, así como de las restricciones correspondientes.

Supresión de prohibiciones

El artículo 38 de la Ley 1258 establece que las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no les aplicarán a las sociedades por acciones simplificadas, a menos que en los estatutos se disponga lo contrario.

Esta norma resulta relevante en el mundo de las empresas de familia. Así, por ejemplo, es común que miembros de la familia sean a la vez accionistas y administradores, lo cual en el marco de la sociedad anónima del Código de Comercio significa que no pueden votar los balances y cuentas de fin de ejercicio, de conformidad con lo establecido en el artículo 185 del Estatuto Mercantil. Esta situación supone que la aprobación de los balances está en manos de los accionistas que no tienen la condición de administradores, que en muchos casos o son la minoría o no existen como, por ejemplo, en el caso en que todos los accionistas tengan la calidad de administradores. Esta prohibición quedó expresamente suprimida para la sociedad por acciones simplificada.

Tampoco aplica la restricción del artículo 202 del Estatuto Mercantil, en virtud de la cual en las sociedades por acciones, ninguna persona podrá ser designada ni ejercer, en forma simultánea, un cargo directivo en más de cinco juntas, siempre que las hubiere aceptado. Es frecuente en el universo de las empresas de familia la articulación de grupos empresariales, circunstancia que resalta la importancia de suprimir esta restricción.

Por su parte, el artículo 435 del Código de Comercio establece que no podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consaguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Ahora bien, con fundamento en la aplicación analógica del artículo 6º del Decreto Reglamentario 187 de 1975, se ha entendido que para el reconocimiento de una sociedad como de familia deben presentarse dos requisitos¹:

- A)** La existencia de un control económico, financiero o administrativo.
- B)** Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o parentesco hasta el *segundo grado de consaguinidad* o único civil.

1 Supersociedades, Ofic. 220-14246, jul 26/94.

Esto significa que una sociedad anónima tradicional en la que el control lo tengan dos o más primos no puede ser reconocida como de familia, puesto que no se cumple el segundo requisito, ya que la norma limita al segundo grado de consanguinidad. Luego, a una sociedad anónima regida por el Código de Comercio cuyos controlantes sean los primos, se le aplica la prohibición de que trata el referido artículo 435 del Código de Comercio. Esta limitación no se presenta para la sociedad por acciones simplificada.

Exclusión de accionistas

Según el artículo 39 de la Ley 1258 de 2008, los estatutos podrán prever causales de exclusión de accionistas, en cuyo caso deberá cumplirse el procedimiento de reembolso previsto en los artículos 14 a 16 de la Ley 222 de 1995.

La Superintendencia de Sociedades ha conceptualizado sobre la imposibilidad de pactar causales especiales de exclusión de los accionistas en las sociedades anónimas, de la siguiente manera:

“La exclusión de socios es tema del que esta entidad se ha ocupado de tiempo atrás, particularmente tratándose de sociedades anónimas, para concluir, de manera reiterada, que en el escenario de la legislación mercantil colombiana no está consagrada dicha figura para este tipo societario y que igualmente no es viable a la luz de la misma norma, establecer causales estatutarias que contemplen supuestos de exclusión, razón por la cual no resulta viable bajo ninguna circunstancia hablar de mecanismos idóneos que conduzcan a ese propósito”¹

La consagración de causales especiales de exclusión en la SAS es un tema que tiene la posibilidad de contemplar la familia para que los protocolos cuenten con mecanismos más afectivos para asegurar su cumplimiento. El grave incumplimiento de alguno de los acuerdos del protocolo podría generar la exclusión de la sociedad. Será necesario que en el protocolo quede claramente establecido el procedimiento y el órgano competente para la calificación de la falta y que, por supuesto, en los estatutos aparezca con claridad la causal de exclusión.

Si bien los protocolos de familia deben basarse en el convencimiento y en la motivación de quienes suscriben el acuerdo, conviene establecer unas consecuencias concretas que se deriven del incumplimiento de lo pactado. Es preciso recordar que el protocolo es un contrato y como tal genera derechos y obligaciones para quienes se vinculen. Al incluir o modificar una causal especial de exclusión, los accionistas deben tener presente que se requiere el voto favorable del 100% de los titulares de las acciones suscritas.

¹ Supersociedades, Ofi. 220-005299, feb. 9/2005.

Resolución de conflictos societarios

El artículo 40 de la Ley 1258 establece que las diferencias que se presenten entre los accionistas entre sí o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causales legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos.

Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

En este aspecto también introduce la nueva ley una modificación importante frente al régimen de la sociedad anónima, en la cual no es posible pactar arbitramento para la impugnación de decisiones de asamblea o junta directiva.

Uno de los capítulos fundamentales en los protocolos de familia es el relativo a los mecanismos de resolución de conflictos, dentro de los cuales ha tenido particular importancia el arbitramento. La norma, por una parte, amplía el alcance de esta institución, pero también otorga una importante competencia a la Superintendencia de Sociedades, entidad que posee gran experiencia en los temas comerciales y que se ha caracterizado por una atención mucho más ágil que la brindada por la justicia ordinaria.

Un factor determinante para la perdurabilidad de las empresas de familia se encuentra en la habilidad para solucionar conflictos.

“La existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es, efectivamente, uno de los principales problemas que afectan a la empresa familiar y que, incluso, pueden causar su desaparición. Muchos son los casos que se han publicado en Norteamérica sobre los conflictos en familias empresarias. Los casos de las familias Jonson, Rockefeller, Steinberg o Watson, son algunos de ellos”¹

1 AMAT, JOAN. Op. Cit. Pág. 39.

Abuso del derecho

Merece particular atención el artículo 43 de la citada ley que consagra el deber de los accionistas de ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Dispone la norma que se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener ventaja injustificada para sí o para un tercero, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto.

La ley precisa que la acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad.

En la dinámica de las sociedades es fácil advertir que la mayoría de los conflictos internos surgen por las diferencias entre los grupos mayoritarios y minoritarios y, concretamente, por el abuso del derecho en que incurren unos y otros. Esto se torna más notorio en las sociedades de familia en donde es muy marcada la incidencia de los aspectos emocionales.

Los conflictos suelen generar la formación de grupos en el interior de las familias, aparecen unos mayoritarios, otros minoritarios y en ocasiones se configuran situaciones de paridad. La norma busca evitar los abusos en que suelen incurrir las personas involucradas en los conflictos societarios.

Por ejemplo, podría presentarse el abuso de los controlantes cuando se aprovechan indebidamente del control para aprobar en el máximo órgano social aumentos salariales desproporcionados que sólo beneficiarían a los socios controlantes de la familia que trabajen en la empresa. Podría darse el caso de una escasa repartición de utilidades que perjudique a los socios y un simultáneo e injustificado incremento de salarios para los miembros de la familia con cargos ejecutivos en la compañía.

También las minorías podrían abusar del derecho cuando evidencien el interés de obstaculizar todas las decisiones sociales y de perjudicar la dinámica empresarial, simplemente como reacción a conflictos emocionales.

Para Josserand¹, *“cada derecho tiene su espíritu, su objeto y su finalidad; quien quiera que pretenda desviarlo de su misión social comete una culpa, delictual o cuasidelictual, un abuso del derecho susceptible de comprometer con este motivo su responsabilidad”*. Para este autor, todo se reduce, por una parte, a discernir el espíritu, la función del derecho controvertido y, por otra parte, el móvil al que el titular ha obedecido en el caso concreto. Si concuerdan, el derecho se ha ejercido correctamente; si hay discordancia el ejercicio del derecho se convierte en abuso y susceptible de entrar en juego la responsabilidad del agente. Según esta teoría debe existir simetría entre el motivo del titular y la finalidad del derecho ejercido; la asimetría o disconformidad entre ambos, implicaría un ejercicio abusivo del derecho.

Por su parte, Planiol² asegura que *“el ejercicio abusivo de los derechos”* es una logomaquia, porque cuando se ejercita un derecho el acto es lícito, y cuando el acto es ilícito es porque se excede un derecho y porque precisamente se obra sin derecho, *“el derecho cesa cuando el abuso comienza”*.

En el fondo existe acuerdo entre los diferentes doctrinantes, tan sólo allí donde los unos dicen *“hay un uso abusivo de un derecho”*, otros dicen: *“hay un acto cumplido sin derecho”*.

El profesor Valencia Zea³ después de exponer varias hipótesis de abuso del derecho se adhiere a la concepción funcional del derecho para desde este punto de vista justificar la teoría del abuso:

“Los derechos subjetivos de los particulares, tanto en su existencia como en su ejercicio, obedecen a una orientación determinada y de esos derechos se abusa cuando existiendo el deber de ejercerlos no se ejercen, o se ejercen en sentido opuesto a su propio destino o contenido”.

La Superintendencia de Sociedades mediante Oficio 220-034543 de mayo del 2008 manifestó:

“En este punto es necesario precisar que la intervención de los socios reunidos en sesión del máximo órgano social, debe orientarse a precaver la buena marcha de la sociedad y a hacer operantes tanto las disposiciones estatutarias como legales, de no ser así estaríamos ante el abuso del derecho.”

1 JOSSERAND, Lois, Del Abuso del Derecho y Otros Ensayos, Bogotá, Edit. Temis, 1999, Pág. 5.

2 RIPERT GEORGE, PLANIOL MARCEL. Tratado práctico del derecho civil francés, La Habana (Cuba), Edit. Cultural, 1936, pág. 787.

3 VALENCIA ZEA ARTURO, Derecho Civil de las Obligaciones, TIII, Bogotá, Edit. Temis, 1998, pág. 304.

La Corte Constitucional ha expresado al respecto:

“La noción de abuso del derecho hace alusión a ciertas situaciones en las cuales las normas jurídicas son aplicadas de tal manera que se desvirtúa el objetivo jurídico que persigue la norma”.¹

En otra sentencia la misma Corte manifestó:

“Esta Corporación se ha pronunciado en múltiples ocasiones en relación con el ejercicio y alcance de los derechos fundamentales y ha llegado a la conclusión, de conformidad con el artículo 95 de la Constitución, que todo derecho lleva consigo un deber intrínseco que impide una expresión absoluta del mismo, de manera tal que nadie puede desconocer su obligación jurídica de “respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios”.²

Estructuración de grupos

La SAS se presenta como un valioso instrumento para la conformación de grupos empresariales. En efecto, las familias tienen la alternativa de acudir a este nuevo tipo societario a la hora de estructurar situaciones de control o grupos de sociedades. La sociedad holding, o la persona controlante, ya no necesitará del concurso de sus subordinadas para constituir una sociedad anónima filial. Es claro que la matriz podrá ser el accionista único de sus filiales, con lo cual se tendrán esquemas más sencillos, con menores costos para los empresarios.

Una de las características de la evolución de la actividad empresarial es la utilización, cada vez más frecuente, de grupos de sociedades por parte de las familias empresarias. Esto se presenta no sólo en los casos de organizaciones de grandes dimensiones, sino también en otros niveles en donde se encuentran diferentes ventajas para utilizar no una sino varias sociedades bajo el mismo control.

Al respecto el profesor Reyes Villamizar señala:

Como es normal dentro de las tendencias más avanzadas, la sociedad por acciones simplificada puede ser constituida y funcionar con un solo accionista. Nada diferente podría esperarse, luego de cumplidos más de quince años de vigencia de la Duodécima Directiva Comunitaria, en mate-

1 Corte Constitucional. Sentencia No C-556/92.

2 Corte Constitucional. Sentencia No T-172/99.

ria de sociedades de capital unipersonales. Esta circunstancia también la hace particularmente idónea para la organización de grupos de sociedades, debido a que facilita una estructuración simple y ligera de filiales íntegramente controladas. La legislación brasileña, desde la expedición de la Ley 6404, ha permitido la existencia de las denominadas “*subsidiarias integrales*”, en las que evidentemente el único accionista es la sociedad matriz. Según el artículo 251 de la Ley 6404, “*la compañía puede ser constituida, mediante escritura pública, teniendo como único accionista a una sociedad brasileña*”. Y más adelante agrega en la misma norma que, “*Una compañía puede convertirse en subsidiaria integral mediante la adquisición por una sociedad brasileña de todas sus acciones...*”¹.

La SAS podrá utilizarse no sólo para la constitución de las subordinadas, sino igualmente para la configuración de la matriz. Una de las alternativas interesantes para las familias que tienen varias sociedades es la conformación de sociedades holding a través de las cuales ejerzan el control de las diferentes unidades de negocios. Por regla general se acude a este esquema con el ánimo de optimizar la organización, la planeación y el control de las diferentes empresas que a pesar de la diversidad de sus objetos sociales tienen un común denominador: estar controladas por las mismas personas. Para Edgar Suárez y Humberto Serna, “*la holding se convirtió en la forma más apetecida de organización patrimonial de empresas pertenecientes a un solo núcleo familiar*”.²

La SAS constituye un tipo societario idóneo para la conformación de las modernas estructuras empresariales y de planeación, en las cuales es frecuente encontrar instrumentos tales como el trust, las fundaciones de interés privado y las sociedades off shore³. La complejidad de los pro-

1 REYES VILLAMIZAR, FRANCISCO. Sociedad por acciones simplificadas, una alternativa útil para los empresarios latinoamericanos. josemiguelmendoza.files.wordpress.com/2008/02/sas.doc

2 Esto autores sostienen que “tenemos otras razones que hacen viable el considerar la creación de una holding para proteger los negocios familiares, ellas son:
- Ser atractiva a inversionistas extranjeros que quieran depositar su capital en la EF, vinculación que puede efectuarse sin afectar la propiedad de bienes familiares.... -Esta misma imagen de grupo consolida los negocios, y se pueden obtener con mayor facilidad préstamos bancarios....- la unificación en un solo órgano de los dividendos otorga mayor estabilidad en los ingresos de los propietarios.....- Cada subordinada tiene su propia junta directiva, y también la que pertenece a la holding. Así se especializan los campos y produce mayor profesionalización, lo que origina competitividad y, por consiguiente, aumento de la rentabilidad.” SUÁREZ ORTIZ, EDGAR, SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. La empresa familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Editorial Temis, 2005, Pág. 309.

3 “El trust es un fideicomiso que surge de un acuerdo o contrato, mediante el cual el fundador (Settlor, o fiduciante) transfiere a un fiduciario (Trustee) ciertos bienes para ser guardados administrados y posteriormente entregados a los beneficiarios designados por el fundador.”

“La fundación es una persona jurídica que surge por la destinación u organización de un patrimonio para cumplir una finalidad, a favor de determinados beneficiarios, según el acta fundacional que debe inscribirse en el registro público.”

“Las sociedades off shore operan en jurisdicciones especiales, que se caracterizan por las facilidades para el desarrollo de los negocios internacionales y bajo o ningún nivel tributario para las operaciones fuera de su jurisdicción. Sus características se indican a continuación:
Pueden ser nominativas o al portador.

cesos de sucesión de muchas familias ha propiciado la utilización de esquemas que combinan varias de estas figuras. Para numerosos empresarios no basta un solo tipo societario, sino que acuden simultáneamente a varias de las clases de organizaciones corporativas y de contratos para articular sus esquemas de planeación patrimonial. La flexibilidad de la SAS hace que resulte muy atractiva para estos efectos.

En la planeación de los grupos empresariales familiares tiene relevancia la utilización de la fiducia mercantil. Este contrato permite la constitución de patrimonios autónomos a los cuales las familias pueden trasladar determinados bienes con las expresas instrucciones para la fiduciaria sobre el manejo de los mismos. El artículo 12 de la ley que se estudia, dispone que las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil.

Al utilizar la SAS en combinación con los mecanismos señalados anteriormente, es factible pretender objetivos tales como¹:

- Diseñar un sistema para estructurar globalmente el patrimonio.
- Proporcionar mecanismos para una adecuada dirección de un grupo de sociedades, previendo las dificultades que se pueden presentar en edad avanzada del dueño o fallecimiento de éste.
- Permitir un adecuado control del propietario sin perjuicio de las decisiones de transferencia de bienes a herederos. Preservar el patrimonio en varias generaciones de beneficiarios.
- Continuidad de un negocio.
- Confidencialidad.

Proporcionan confiabilidad, responsabilidad limitada, manejo y administración profesionales, control centralizado de los bienes y flexibilidad.

Sin embargo, no proporcionan el traspaso de la propiedad a los herederos del dueño.

No eliminan la necesidad de un juicio testamentario o intestado.

Carecen de disposiciones sobre el caso de inhabilidad o incapacidad del propietario por salud o secuestro.

No regulan el manejo de los bienes de la compañía privada de inversión después del fallecimiento de su propietario.”
PARRA ESCOBAR, ARMANDO. Planeación tributaria y organización empresarial. Editorial LEGIS. 2007. Páginas 433-450.

1 PARRA QUIJANO, ARMANDO. Planeación tributaria y organización empresarial. Editorial LEGIS. 2007. Pág. 434.

- Planificar sucesiones familiares y prevenir disputas sucesorales.
- Planeación tributaria.
- Emplear jurisdicciones que eviten la inestabilidad legal, política o económica.
- Realización de actividades comerciales.
- Seguridad de las personas y los bienes.

Es preciso reconocer que existe el riesgo de abusar de estas formas jurídicas para propiciar esquemas de absoluta irresponsabilidad que no deben ser protegidos por el derecho. Así, por ejemplo, podría pensarse en constituir una sociedad off shore que sea la titular del 100% de las acciones de una SAS colombiana y que ésta sea utilizada en fraude a la ley o en perjuicios de terceros; no obstante, al intentar aplicar el artículo 42 sobre desestimación de la personalidad jurídica, se encontrarían con que el demandado es realmente una sociedad de papel que no tiene cómo responder y que no refleja la identidad del verdadero controlante y beneficiario. En estos casos el Estado debe generar las investigaciones para que en aplicación del régimen de matrices y subordinadas se llegue a establecer el controlante real para ejercer las acciones de responsabilidad respectivas.

Por otra parte, es pertinente resaltar que la conformación de situaciones de control o de grupo empresarial implica para los controlantes el cumplimiento de unas obligaciones tales como solicitar a las cámaras de comercio la respectiva inscripción en los términos del artículo 30 de la Ley 222 de 1995, así como consolidar estados financieros de acuerdo con lo regulado por el artículo 35 de la misma ley.

Llama la atención que a pesar del carácter de sociedad por acciones del nuevo tipo societario regulado en la Ley 1258, no se establecen excepciones respecto de lo dispuesto en el citado artículo 30, en concordancia con el artículo 261 del Código de Comercio, por lo cual quien posea más del 50% de las acciones deberá cumplir con esta obligación, salvo que pueda desvirtuar la presunción de control en la que se encuentra. En esta situación se incluye el caso del accionista único, persona natural o jurídica, que deberá revelar en el registro mercantil su calidad de controlante. Sobre este particular habría podido incluirse una disposición que excluyera a las personas naturales controlantes de una sola sociedad del cumplimiento de la inscripción en las cámaras de comercio, para mantener la reserva en estos casos que sólo hay control por parte una persona natural y no grupo de sociedades.

Conclusiones

- 1)** Para las familias que controlan empresas, la libertad contractual que caracteriza a la sociedad por acciones simplificada (SAS), representa la oportunidad, y a la vez el reto, de diseñar estructuras societarias adecuadas que respondan a las concretas necesidades de sus organizaciones.
- 2)** La SAS permitirá incorporar con mayor facilidad varias de las disposiciones contenidas en los PROTOCOLOS DE FAMILIA, en particular lo relativo a los procesos de sucesión, el gobierno empresarial, las reglas de ingreso y salida del negocio, la solución de conflictos y los grupos de sociedades.
- 3)** En los casos en que las familias no cuenten con un protocolo, la constitución de una SAS puede ser una ocasión para que los miembros de las familias celebren previamente ese gran acuerdo y determinen unas reglas concretas para regular las relaciones entre familia y empresa.
- 4)** La nueva normatividad sobre la SAS contempla normas que pretenden evitar el abuso del derecho por parte de los accionistas y facilitar la resolución de conflictos. El marcado aspecto emocional que resulta evidente en las sociedades de familia hace que estas disposiciones sean particularmente útiles para lograr la perdurabilidad de este tipo de empresas.
- 5)** Este nuevo tipo societario que introduce la Ley 1258 de 2008 constituye un valioso instrumento para la conformación de grupos de sociedades. En efecto, las familias tienen la alternativa de utilizarlo para estructurar sociedades holding reservando el control a los fundadores y para la conformación de las subordinadas. La sociedad matriz o la persona controlante ya no necesitarán del concurso de sus controladas para constituir una sociedad anónima filial. Es claro que la matriz podrá ser el accionista único de sus filiales, con lo cual se tendrán esquemas más sencillos, con menores costos para los empresarios.

Bibliografía

Amat, Joan: *“La continuidad de la empresa familiar”*. Gestión 2000. Barcelona. 2004.

Charan, Ram: *“Juntas directivas que contribuyen al resultado”*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2005.

Gaitán Rozo, Andrés; Castro Velasco, Danilo: *“Sociedades de familia en Colombia”*. Superintendencia de Sociedades. Bogotá. 2001.

Josserand, Lois: *“Del Abuso del Derecho y Otros Ensayos”*. Bogotá. Edit. Temis. 1999.

Parra Escobar, Armando: *“Planeación tributaria y organización empresarial”*. Editorial Legis. 2007.

Reyes Villamizar, Francisco: *“Sociedad por acciones simplificadas, una alternativa útil para los empresarios latinoamericanos”*. josemiguelmendoza.files.wordpress.com/2008/02/sas.doc

Reyes Villamizar, Francisco: *“SAS La Sociedad por Acciones Simplificada”*. Bogotá. Editorial Legis. 2009.

Ripert George, Planiol Marcel: *“Tratado práctico del derecho civil francés”*, La Habana (Cuba). Edit. Cultural. 1936.

Suárez Ortiz, Edgar, Serna Gómez, Humberto: *“La empresa familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”*. Bogotá. Editorial Temis. 2005

Valencia Zea Arturo: *“Derecho Civil de las Obligaciones, TIII”*. Bogotá. Editorial Temis. 1998.

Sentencias:

Corte Constitucional. Sentencia No C-556/92

Corte Constitucional. Sentencia No T-172/99

Páginas en Internet:

www.gobiernocorporativo.com.co

www.supersociedades.gov.co

www.proverbia.net

CAPÍTULO CUATRO

TRES PILARES PARA EL BUEN MANEJO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Melquicedec Lozano
Universidad Icesi. Cali, Colombia.

Introducción

En las economías con sistema de libre mercado la empresa familiar representa un alto porcentaje del total de empresas y es considerada factor de gran importancia en el mercado (Debicky, 2009; Venter, Boshoff y Maas, 2005; Neubauer y Lank, 1999; Dumas et al., 1995). Constituyéndose en una de las razones por las cuales el número de trabajos de investigación en diversas áreas inherentes al campo de las empresas familiares se hace cada vez más grande. En atención a esto, este documento se propone destacar algunos aspectos relevantes de tres áreas que son pilares en el campo de las empresas familiares: la armonía familiar, la sucesión y la consultoría. Una buena armonía en las relaciones familiares determina un buen contexto para la sana comunicación, lo cual facilita el acuerdo para un proceso adecuado de sucesión. A su vez, estos dos pilares, tendrán fuertes cimientos si son apoyados por una consultoría comprometida y de alta calidad.

Consultoría de empresas familiares.

Relación consultor-cliente: Un pilar relevante para la gestión de empresas familiares es la consultoría. Es bueno emitir algunas señales relevantes de la consultoría para ayudar a la familia propietaria de organizaciones. Algunos conceptos son valorados en la literatura y contribuyen a entender por qué y dónde pueden emerger las dificultades, y qué tenemos para acometer el compromiso de resolverlas (Hoy, 2003; Lozano, 2009).

El crecimiento paulatino de la demanda y oferta de los servicios de consultoría para empresas familiares ha ido marcando unas particularidades que otro tipo de consultoría no exige o que, de hacerlo, lo exige a otro nivel. Esta evolución gradual se ha conseguido en paralelo con la inserción de programas de empresas familiares en las universidades y el reconocimiento de que estas empresas tienen ciertas especificidades que son únicas. Simultáneamente, como el papel del consultor de empresas familiares se ha desarrollado por su demanda de abogados, contadores, psicólogos, etc., ha sido difícil para estos profesionales prestar sus servicios más allá del conocimiento técnico que poseen mediante lo cual ofrecen sólo respuestas organizacionales, sin una

visión del sistema familia-empresa. Goodman (1998) enfatiza que un consultor de empresas familiares debe entender que la relación con el cliente no es de subordinación. Consultor y cliente están al mismo nivel y, de lado y lado, deben discutir los hechos y temas difíciles antes de tomar decisiones. Esto requiere tranquilidad para abordar estos temas y la capacidad de priorizar. Por consiguiente, la guía de reuniones debe ser algo extremadamente importante.

El consultor tiene que exponer su capacidad de tratar información o asuntos confidenciales; por lo cual, la confianza y la confidencia deben ir de la mano. De esta manera el consultor debe hacer ver su obligación de evitar la imposición de asuntos personales o ideas favoritas. El propósito es satisfacer el sistema familia-empresa con excelencia y con un costo razonable; no debe haber lugar para la satisfacción de caprichos personales, excepto que estos se confirmen como soluciones importantes y favorezcan el sistema. En este caso se debe hacer notar sutilmente que se acoge la alternativa porque es buena para el sistema y no para dar cumplimiento a mandatos individuales. En consecuencia, una buena interpretación de qué hace un consultor de empresas familiares la emite Nogales (2003), al expresar que su función es mediar entre las distintas ramas familiares con el fin de que lleguen a acuerdos que les permitan una mejor profesionalización y mayores garantías de continuidad de dicha empresa familiar en el futuro.

Algunas competencias del consultor: El tipo de consultor más eficaz ha de guardar la relación con la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la empresa que está apoyando. El consultor de empresas familiares debe distinguir el sistema de familia del sistema empresa (Flemons y Cole, 1992). Bajo esta condición, y dado que con frecuencia las fallas de la empresa familiar resultan de la atención al poder, al control del dinero, y a las relaciones personales entre familiares, Goodman (1998) expone algunas de las competencias del consultor de empresas familiares:

- Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares.
- Entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer recomendaciones a problemas específicos.
- Capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones.
- Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios.
- Disponer empatía por el cliente y sus problemas.

Por su parte Aronoff (1999) destaca las siguientes habilidades y conocimientos fundamentales del consultor en empresas familiares:

- Poseer la competencia técnica necesaria.
- Mantenerse actualizado en los nuevos adelantos.
- Ser proactivo; recomendar soluciones.
- Ponerse en contacto con el cliente y otras fuentes relevantes para informarse.
- Convocar a reuniones exclusivamente con fines de actualización de la información.
- Favorecer la colaboración entre sus colegas.
- Crear confianza cuando se discuten cuestiones muy delicadas de familia.
- Mostrar simpatía hacia los propietarios y trabajadores de la compañía.
- Ayudar a encontrar soluciones apropiadas no técnicas.
- Aportar en su trabajo habilidades más amplias de las que espera el cliente o de las que se exigieron.
- Poseer alta especialización y un apoyo afectuoso.

Una buena guía del perfil del consultor, de acuerdo a Cohen (2003), lo expresa el código de ética del Instituto de Consultores Generales de USA, pues sus principales disposiciones exigen de los miembros consultores lo siguiente:

- Confidencialidad de la información.
- Aconsejar con imparcialidad.
- Aceptar los proyectos que se puedan afrontar.
- Definir anticipadamente los honorarios.
- Desarrollar soluciones realistas y prácticas.

- Atender al cliente con integridad, competencia y objetividad.
- Trabajar con metodología propia o de otros, con autorización.
- Hacer publicidad clara, sin engaños.

De otro lado, Cohen (2003) muestra un buen balance de todo lo anterior y menciona que dos grupos de habilidades se consideran esenciales para ser un buen consultor:

A) Las tres grandes: habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales; dominio técnico de un tema; habilidades de llevarse bien con los demás.

B) Las cuatro grandes: Capacidad analítica; sensibilidad frente a los demás; labo-
riosidad; gran pasión por el oficio de consultor.

Aspectos que afectan el liderazgo del consultor:

El trabajo del consultor en empresas familiares lleva la responsabilidad de hacer que familia y empresa interrelacionen para crear beneficios para los propietarios y sus familiares. Este propósito convierte al consultor en un líder que por su papel en el sistema se ve afectado en sus pretensiones. Al respecto se reconocen cinco áreas que podrían afectar negativamente y ser proyectadas en el trabajo de consultores con las empresas familiares.

Estas se mencionan a continuación.

La inseguridad acerca de la propia identidad y autoestima: Esto es debido a que los consultores frecuentemente temen retar a sus clientes en áreas inexploradas de su propia identidad. En lugar de eso los consultores toman el rol de expertos y con ello privan a sus clientes de la oportunidad de crecer y desarrollar su propio potencial.

Tomar la vida profesional como una guerra con otros: Los consultores fallan en hacer equipo con otros colegas y en celebrar juntos. La colaboración con otros colegas no disminuye la práctica y, por el contrario, se puede perder la influencia con el cliente. Ser consultor implica la actitud de dar a otros, pero también de recibir. Los procesos de consultoría llevan en su interior un aprendizaje para los actores en él.

Creer que se es el único responsable de las cosas: Con este tipo de creencias desapoderan al cliente ya que se asume la expresión “déjeme hacer esto”, con lo cual se quitan responsabilidades a quienes las tienen de hecho, bien por su conocimiento, por su posición en el sistema familia-empresa o por cualquier otra razón. Esta actitud lleva a cargarse de trabajo y dejar de recibir la ayuda necesaria para sacar adelante las metas. El consultor debe considerar que no es el único actor y que es un co-creador con su cliente y otros profesionales, el reto es crear confianza con ellos y lograr resultados que favorezcan a empresa y familia.

Temor alrededor de la naturaleza del caos de la vida: La incertidumbre está presente en todo escenario. Con frecuencia los consultores quieren ejecutar sus tareas fuera del caos; sin embargo, se debe adquirir la disciplina de aprender a estar en el momento y vivir en el momento, algo que es difícil para los clientes y para los consultores. La realidad es que no todo es como el consultor quisiera encontrarlo ni todo sale como se desea que salga. No hay que dejarse llevar por la ansiedad, pues eso puede llevar a crear soluciones prematuras inapropiadas.

Negar el cambio: Frecuentemente al consultor no le atraen las cosas negativas; evita tratar, por ejemplo, con los temas críticos de transición en un proceso de planificación de la sucesión. En realidad la muerte es algo natural, allí presente. Todo se crea en algún momento y en otro desaparece. Reconociendo esto es como la consultoría puede vivir con los temas de cambio, y así evitar proyectar lo contrario sobre los clientes.

Entender al cliente:

El marco en el cual se desempeña el consultor de empresas familiares exige de éste girar en torno de la empresa que tiene como cliente. Ese marco, delimitado por el sistema familia-empresa, plantea muchos retos y esfuerzos para el consultor.

Las exigencias especiales de la consultoría en el caso de la empresa familiar nacen de dos de sus características (Gersick et al., 1997). La primera es su complejidad, la cual también es destacada por Rodríguez y Rodríguez (2004). La segunda consiste en que la consultoría con frecuencia se lleva a cabo en un ambiente emocional de crisis. De ahí que una gran responsabilidad de los consultores de empresas familiares es tener más conocimiento de sí mismos y de sus clientes. El conocimiento de sí mismo es necesario para el autodesarrollo como personas, como consultores (Sherman, 1999). En tanto que el conocimiento del cliente se requiere para saber en qué y cómo apoyarlo. Herz (1998) deriva algunas ideas básicas que definen un modo de práctica con los clientes:

La complejidad de la consultoría: El consultor debe mantener la objetividad en el sistema, lo que significa tener habilidad para mantener la calma y no dejarse llevar por la ansiedad en el sistema. Así lo puede exigir también a la familia en consultoría. Es necesario mantener una perspectiva suficientemente amplia que permita ver a todas las partes al mismo tiempo y con neutralidad.

Trabajar sobre el proceso y la estructura: Se debe trabajar al mismo tiempo sobre el proceso y la estructura. Los esfuerzos tienden a centrarse en el proceso, pero trabajar sobre la estructura ayuda a las familias a desarrollar lugares apropiados y mecanismos para tener discusiones.

Dar estrategia al trabajo: Las familias propietarias con frecuencia repiten patrones y esto hace que los consultores tengan que utilizar estrategias para tratarlos. Sin planeación para el impacto del conocimiento del consultor sobre las alianzas y distanciamientos en la familia es frecuentemente difícil transmitir un mensaje de la manera en que se pretende.

La definición de la agenda del consultor: La agenda debe ser manejada de tal manera que el cliente sienta una situación amena y a la vez matizada de laboriosidad. Un consultor necesita ser conciente de por qué la familia se interesó por una particular consulta y cuales son sus necesidades en relación a ello. Los puntos que el consultor defina en su consultoría de proceso no pueden dejar de lado ninguno de los intereses que han surgido de los integrantes de la familia propietaria. Aunque sea para indicar que no será atendido debido a las limitaciones de la propuesta aprobada.

El proceso

De acuerdo a Cohen (2003) la consultoría es el proceso de analizar comportamientos e información para dar consejos o prestar otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución. Bajo este concepto algunos expertos (Gersick et al., 1997; Rodríguez y Rodríguez, 2008; Lozano, 2009) expresan que, antes de cualquier acción, los consultores deben ayudar a corregir relaciones deterioradas y apoyar el aprendizaje de otras formas de comunicación, además del establecimiento de confianza en el sistema familia empresa.

Trabajar con empresas familiares es un arte, nunca existe una solución perfecta ni un solo camino hacia las soluciones; existen orientaciones que conllevan a incrementar las posibilidades de que la consultoría salga bien, si se hacen las adecuaciones pertinentes al caso. Las metas impor-

tantes de toda consultoría consisten en hacer posible que los clientes tengan modos de abordar y trabajar en los problemas actuales y los que surgirán en el futuro (Rosenblatt et al., 1994). En el camino hacia ello el consultor se debe apoyar en algunas herramientas:

- Conocer una estructura conceptual, una teoría, un marco o conjuntos de supuestos.
- Definir una relación con los clientes y examinar las tareas por realizar.
- Producir informes sobre la situación empresarial.
- Eligir legitimar o ser usado para legitimar, o una combinación de estas, de acuerdo a los temas y circunstancias en el proceso.

Relación intrafamiliar y armonía

Relevancia de las relaciones entre familiares: En el vasto mundo de las empresas familiares uno de los temas más frecuentes es el de las relaciones familiares. La literatura revela que los conflictos de relación deprimen el desempeño individual y grupal, reduciendo la probabilidad de que los miembros de un grupo logren trabajar juntos en el futuro (Jehn, 1995; Shah y Jehn, 1993; Filbeck y Smith, 1997).

El tema de las relaciones intrafamiliares en entornos empresariales ha venido despertando interés científico desde hace algunos años (Holliday y Letherby, 1993; Foley y Powell, 1997; Kellermans y Eddleston, 2004; Lozano, 2003; Lozano, 2006), pues existe al interior de las empresas familiares una gran dosis de sensibilidad que sin un manejo adecuado puede generar grandes conflictos. Las relaciones entre miembros familiares y de éstos frente a la empresa, guardan directa relación con el estado de armonía en la convivencia dentro del sistema empresa/familia. La relación intrafamiliar emerge como uno de los pilares centrales del éxito de la empresa familiar, y el éxito de este tipo de organizaciones no depende únicamente de la gestión administrativa que implica relaciones contractuales formales, aún si esa gestión está bajo la responsabilidad de familiares.

Los integrantes de una familia propietaria involucrada en la empresa abarcan amplias relaciones, desde las relaciones con empleados, banqueros, proveedores, clientes, accionistas no empleados, hasta aquellas entre los propios miembros que componen el grupo familiar. Ward (1997), al referirse al crecimiento de las empresas familiares, realza la importancia de

las relaciones de la familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación, enfatizando, sin embargo, que la base de ello está primero en unas buenas relaciones entre familiares.

El escenario de las relaciones intrafamiliares: La capacidad y el éxito del equipo familiar dependen en buena parte de la capacidad de relación personal que los hermanos hayan adquirido en su hogar durante la infancia. Conscientes de las diferencias de objetivos, necesidades y valores entre familiares, las cuales se hacen más diversas con el transcurrir del tiempo, los mejores líderes en las empresas familiares invierten abundantes energías en nutrir y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros familiares. Por esta razón, algunos estudiosos involucran el tema de las relaciones intrafamiliares como parte de los elementos que ayudan a explicar diferentes dinámicas del sistema empresa-familia.

La confluencia de miembros familiares con sus respectivos intereses conjuntos e individuales, generalmente dificultan el logro de armonía y el consecuente desarrollo de los integrantes de la familia para que alcancen realizaciones personales y, paralelamente, con más capacidades y disposición, contribuir con los objetivos planteados desde la perspectiva empresarial. Esta dificultad puede tener varias causas, entre otras:

- De crianza (preferencias por uno u otro, más tiempo con determinado familiar, etc.)
- De temperamento (fuerte, tolerante, emotivo, variable)
- Ausencia de una estructura organizacional formal.
- Falta de claridad en jerarquías, funciones y responsabilidades.
- Situaciones de estrés o desequilibrio entre la energía dedicada al trabajo, a la familia y a la propia persona.
- Existencia de un clima poco agradable y con escasos retos y satisfacciones.

Tipos de relaciones intrafamiliares: Relaciones personales. Son relaciones informales e implícitas. En este tipo de relaciones hay una identidad familiar, una confianza familiar y unos nexos personales. En algunos casos puede promover actividades que mejoren las competencias del negocio familiar. Este tipo de relaciones provee la base económica y social que necesitan todos los miembros, Recursos, educación, normas. Estas normas giran en torno de los principios de

igualdad, confianza, altruismo y lealtad. La existencia de estos principios une a la familia. Ellos se desarrollan compartiendo una historia común, viviendo juntos, comiendo juntos, manteniendo comunicación frecuente, etc.

Relaciones Contractuales. Son relaciones impersonales, formales y explícitas. Este tipo de relaciones se rige fundamentalmente por los contratos formales. En algunos casos puede ser un medio más efectivo para unir miembros familiares empleados dentro de la firma. Como la función principal de la empresa es la producción y distribución de bienes y servicios en un mercado, a la espera de beneficios, el contrato, con frecuencia, gobierna la relación entre familiares, más que el nexo personal.

En síntesis, lo que se tiene es una relación de trabajo y otra relación de familia (Lozano, 2003) que con frecuencia se entrelazan la una con la otra y hacen difícil a los integrantes del grupo familiar distinguir dónde están los límites de cada una. No obstante, podríamos agregar otro tipo de relación entre familiares: la relación social, identificable cuando uno o varios familiares comparten juntos experiencias al margen de los temas y escenarios confidenciales de familia y empresa.

Las relaciones familiares regulan la corriente emocional, facilitan algunos canales de desahogo emocional e inhiben otros. En el mejor de los casos en una familia prevalece una atmósfera general de amor y devoción. Pero, si la atmósfera familiar está llena de cambios y desvíos bruscos, pueden surgir profundos sentimientos de frustración, acompañados inevitablemente de resentimiento y hostilidad. Estos cambios en los individuos, en el grupo y en el clima de convivencia nos resultan naturales si se es consciente que los vínculos familiares se hacen a través de una combinación de factores:

- Biológicos. Engendrar, criar, educar
- Psicológicos. Los miembros están ligados en interdependencia mutua para satisfacer necesidades afectivas.
- Económicos. Los miembros están ligados en interdependencia mutua para satisfacer necesidades materiales.
- Sociales. Las funciones biológicas se cumplen en una organización adecuada de fuerzas sociales. La trama de las relaciones familiares puede estar influenciada en amplia variedad de formas, sea por un ambiente social amistoso, protector, o por uno hostil y peligroso.

Bajo condiciones favorables, los sentimientos de amor y lealtad prevalecen y se mantiene la armonía familiar. Bajo condiciones de tensión y conflicto excesivos, pueden surgir antagonismos y odio mutuos, afectando la integridad de la familia.

La comunicación

La comunicación brinda posibilidades de apertura e intercambio, no en vano se admite que los mayores obstáculos para la comunicación son: los intereses ocultos, dejar mucho tiempo sin resolver problemas, y el miedo a expresar los propios sentimientos (ACEF, 2000).

Cuando una empresa familiar aborda el tema de la comunicación abre caminos hacia el entendimiento y la conciliación, pues permite exponer los puntos de vista individuales y conjuntos, y también la relación de estos respecto de la empresa. Los esfuerzos por lograr una buena comunicación deben darse en todos los niveles de la organización. Por lo cual, no escapa que el control y la coordinación de las funciones asignadas a los miembros familiares que ocupan las posiciones directivas más altas requieren de canales de comunicación directos y eficientes (Davis y Harveston, 2001). De esta manera, es claro el alto reconocimiento que tiene el factor comunicación tanto en el ámbito familiar como en el ámbito empresarial y, con mayor razón, en la combinación de los dos.

En la comunicación hay una complejidad que se crea en el asunto de cómo se comunica el mensaje y cómo es recibido. Puesto que el emisor sitúa el mensaje, el receptor lo interpreta, le da un significado. El mensaje es recibido cuando el receptor comprende lo que el emisor quiere significar. Pero a menudo el mensaje que el emisor pretende transmitir y el que el receptor “recibe”, son diferentes. Por consiguiente se hace recomendable pensar más en términos de *cómo comunicar* que de *cómo recibir la comunicación*, sin considerar que una faceta sea más importante que la otra.

Simon (1983), un clásico estudioso de estos temas dice que si se consideran estadísticamente las comunicaciones de un grupo, se pueden distinguir tres niveles en los que se producen los intercambios: El nivel de contenido, el nivel del procedimiento y el nivel socio-afectivo.

El primero abarca las temáticas que se tratan, el segundo la forma en que se tratan los temas para efectuar las tareas, el tercero son las acciones y reacciones afectivas, emocionales e irracionales (evasión, agresividad, dependencia, dinamismo, solidaridad, amor, etc.). Los tres niveles son importantes para las empresas familiares pero, en e propósito de comunicación y armonía, el último nivel es el que más elementos aporta.

Dice Simon que los problemas socio-afectivos pueden plantearse a causa de las dificultades de comunicación entre miembros de edad, origen, experiencia, status, sexo o prestigio diferentes, y con distintas características (comunicativo, tímido, desconfiado, razonador, etc.). El análisis de los fenómenos socio-afectivos de un grupo se complica si se tiene en cuenta que existe una distancia entre lo que se quiere decir y lo que de hecho se dice, y entre lo que el otro oye y lo que realmente entiende. He aquí la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales. Otros problemas son una consecuencia del mismo proceso (el ignorado, el ridiculizado, el inhibido, el marginado, el inquisidor, etc.).

Estos problemas pueden reducirse intentando estudiar su causa. Es útil para el grupo detenerse de vez en cuando para permitir que sus integrantes revisen las opiniones, la marcha de los trabajos, los métodos utilizados, pero también, y sobre todo, los sentimientos y las emociones que experimentan. Un grupo realista debe tener en cuenta los tres niveles de funcionamiento considerando que no existen por separado.

Sensibilización entre familiares

Se parte del examen de un cambio en las características de la institución familiar en las sociedades occidentales. Hay una creciente búsqueda sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones en las familias. La autonomía individual y democratización en las relaciones familiares, presenta un reto para la solidaridad y continuidad de las empresas familiares (Gilding, 2000). La solidaridad familiar depende crecientemente de la voluntad de adquirir compromiso, de la comunicación, de la negociación y la confianza. Estas dinámicas necesariamente tienen relevancia sobre la estructura y los procesos de la empresa familiar, pues contribuyen a diseñarlas para facilitar la comunicación y la confianza.

La forma más simple de mantener el ajuste mutuo de sensibilización de un familiar al otro es la comunicación directa en la que cada uno habla de sí mismo, de sus objetivos, intereses, tareas, miedos, y en este proceso padres e hijos deben recordar la importancia que tiene el respeto mutuo en su relación y la estima del uno al otro. Es razonable suponer que la amplitud de esta estima se extiende a una estima incondicional en cualquier lugar, situación y rol, pues es la garantía de saber que siempre se puede contar con el otro y que se puede recurrir a él e, igualmente, de entender que se debe estar abierto y dispuesto al otro cuando lo requiera. Este comportamiento es fundamental para generar armonía frecuente en la familia propietaria.

Sucesión

La sucesión, un proceso con muchas variables: Generalmente los empresarios fundadores de nuevas empresas orientan sus recursos económicos, su prestigio, trabajo, su tiempo y su talento hacia el logro de una empresa naciente que tenga fortaleza y perennidad. La nueva organización que toma vida se genera a través de un proceso que involucra ideas, conocimientos, intercambios de criterios, investigaciones, análisis, planes, consultas, permisos, trámites, entrevistas, pruebas, y otro sinnúmero de situaciones que requieren talento humano y dinero. Proceso éste que amerita prolongar la vida de la organización de tal manera que se justifique tanto el esfuerzo de los fundadores como el riesgo que surge como consecuencia de los recursos involucrados, máxime si se vislumbran perspectivas de mercado y de ingresos favorables para la nueva empresa. Sin embargo, para hacer más probable su longevidad, los empresarios no deberán permitir que ello dependa sólo de su capacidad, de su trabajo y su dedicación, pues con el tiempo estos factores pierden potencia y actualidad; por lo que deberán optar por la preparación de personal familiar, o no familiar, que pueda asumir posiciones de vanguardia frente a la dirección de la empresa y las exigencias del mercado y que, con base en su capacidad y competencia, pueda prolongar la vida de la empresa con éxito, ya sea que se tenga en manos el ciento por ciento de la propiedad o que, con el tiempo, por estrategia, deba cederse parte de la misma a un socio personal o jurídico altamente confiable y conveniente.

No obstante, si los propietarios desean que esa preparación sea organizada, profesional y con mayores probabilidades de control familiar, es recomendable que conozcan las etapas que se deben seguir en un proceso de sucesión con inicio desde la niñez de las siguientes generaciones. En atención a ello, se exponen de manera sucinta las tres etapas iniciales de este proceso: la etapa de formación, la etapa de vinculación y la etapa de pertenencia.

Etapas de formación

En el proceso de sucesión se hace muy importante la formación que se le da al potencial sucesor en toda la etapa anterior a su entrada a tiempo completo a la empresa (Morris et al., 1996 y 1997; Ward, 1994; Cabrera et. al., 2001; Lozano y Urbano, 2008a); pues en esta etapa los niños y jóvenes que viven en un contexto de familia propietaria reciben la formación que les dará las bases de su comportamiento futuro. Esta etapa es llamada algunas veces socialización primaria (García et al, 2002), o, simplemente, socialización, y en otras, proceso de formación (Cabrera et al., 2001). Este proceso de formación va desde la edad infantil hasta el momento justo antes de

entrar de tiempo completo a la empresa familiar. Varios autores se han referido a esta etapa (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Aronoff y Baskin, 1998; García et al. 2002; Lambrech, 2005), cada uno con aportes interesantes y con una dosis parcial de similitudes, pero sin llegar a caracterizarla y sin llegar a una percepción integrada de los diferentes factores que la componen.

Unos pocos autores han desarrollado conceptos teóricos. Por un lado se argumentó (Ward y Sorenson, 1988; Barach et al., 1988; Ward, 1994) que el mejor método para entrenar la siguiente generación para que gestione la empresa familiar es comprometerla para que trabaje inicialmente fuera de ella. Por otro lado Ward y Aronoff (1991) mostraron importantes razones para contratar a los hijos en trabajos de verano antes de ellos entrar a la empresa: darles la oportunidad de ser productivos; proveerles un ambiente de aprendizaje; llenar una necesidad en los negocios, o crearles un interés en el futuro de la empresa familiar. Recientemente Lozano (2011) ha formulado que trabajar primero de tiempo completo en la empresa familiar, y al cabo de uno o dos años salir intencionalmente a obtener experiencia externa, para finalmente regresar a aquella, puede ser más conveniente en algunos casos, pues, de esta manera, la toma de decisión de regresar involucra más criterios.

Según Lozano y Urbano (2008a) la etapa de formación se compone de tres dimensiones: formación en valores, formación en conocimiento, formación en liderazgo, y cinco elementos influyentes de esa formación: la familia, la empresa familiar, el mercado, el descendiente mismo, el ámbito social. Esto contribuye a ver la etapa de formación bajo una estructura organizada en dimensiones y elementos influyentes de esa formación. De esta manera, los intereses familiares en esta etapa pueden ser ubicados y discutidos entre los integrantes de la familia con más claridad.

Etapa de vinculación

La etapa de vinculación es una etapa clave en el proceso de sucesión, pues ella está influida por la etapa anterior y, a su vez, ha de influir la etapa siguiente, la que corresponde al trabajo a tiempo completo en la empresa.

La vinculación, sin embargo, ha sido muy poco abordada en las investigaciones sobre sucesión en empresas familiares y, con excepción de Harvey y Evans (1994), se ha visto como algo puntual, cuando en realidad consta de varios elementos que no han sido estudiados bajo una óptica conjunta.

Uno de los elementos corresponde a las motivaciones de los descendientes para vincularse, tema que se comenta con alguna frecuencia, pero que en realidad cuenta con muy pocas investigaciones. Stavrou (1999) encuentra que los hijos no necesariamente desean tomar parte en la empresa. Pero otros estudios (Birley, 1986 y 2002; Dumas et al., 1995; Stavrou, 1998) investigaron acerca de las motivaciones que llevan a los descendientes a tomar parte en la empresa. En general se ha encontrado que las motivaciones para vincularse o no a la empresa familiar están significativamente relacionadas a necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades; es decir, a la dimensión personal (Stavrou y Swiercz, 1998). En esta construcción de los componentes de la etapa de vinculación Lozano y Urbano (2008b) establecieron la existencia de tres factores: el modo, el momento y las motivaciones. El modo tiene que ver con la libertad para decidir entrar y también con el tipo de contrato, el momento está asociado a la instancia de vida en la cual se encuentra el entrante, y las motivaciones se refieren a las razones que sensibilizan al descendiente hacia su ingreso a la empresa familiar. Estos factores guardan relaciones que están presentes en la decisión de los descendientes a vincularse a la empresa familiar a tiempo completo, por lo cual, su consideración integral ayuda a la familia propietaria a un mejor entendimiento, planeación y ejecución del proceso de vinculación; derivando en ventajas para la empresa.

Pertenencia inicial a la empresa.

Se denomina así la etapa en la cual el descendiente ya ha ingresado de tiempo completo a la empresa familiar (Lozano y Urbano, 2010). Si en esta etapa el descendiente se siente satisfecho con lo que hace, y además cumple de manera responsable con las funciones, es bastante probable que continúe en la compañía, dando con ello un entorno más favorable al tema de continuidad de la empresa familiar. Estos dos factores se traducen en satisfacción y compromiso. Aunque estos dos factores han sido estudiados en la literatura sobre empresas familiares, no han sido enmarcados en la fase inicial de trabajo a tiempo completo en la empresa familiar.

Chrisman et al. (1998) y Sharma y Rao (2000) encuentran que la integridad y el compromiso con la empresa son los atributos de desempeño más importantes del sucesor, lo que hace pensar en la necesidad de enfatizar tempranamente el desarrollo de estos valores. Las investigaciones que se han dedicado a señalar los atributos deseables en los posibles sucesores de la empresa familiar, han observado que es crucial en estos individuos la existencia del compromiso (Sharma e Irving, 2005). Miembros familiares comprometidos están más propensos a seguir una carrera dentro de la empresa familiar, a ser cooperadores en la transición de la toma de liderazgo, y a estar satisfechos con el proceso de sucesión general. Razón por la cual aconsejan promover el compromiso con su empresa entre la siguiente generación de posibles sucesores.

Ahora, en el plano de la satisfacción, si un descendiente toma un primer cargo y no se le da autonomía y libertad para desempeñarlo, esto puede originar insatisfacción con las funciones encomendadas y, en consecuencia, influenciar de manera adversa la relación intrafamiliar, entorpeciendo la continuidad del potencial sucesor, es decir, su carrera en la empresa familiar. Estos conflictos generalmente están asociados a un deterioro de la armonía en el sistema empresa/familia, en el que mantener las buenas relaciones es extremadamente importante (Golberg, 1996; Sharma et al, 2001; Lozano, 2006). Así pues, la etapa de pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar, tiene estas dos grandes vertientes: la satisfacción, o gusto con el primer cargo, y el compromiso, o determinación de hacer bien las cosas.

Conclusiones

Aunque es claro que el avance en el estudio de las empresas familiares conceden un amplio abanico de soportes para las familias propietarias y sus descendientes, los tres pilares anteriores son casi una obligación en los ejercicios orientados a un mejoramiento continuo. Con mayor razón si se desea incorporar el concepto de *familia empresaria*, el cual extiende el campo de acción, reduce riesgos, y da mayores posibilidades de realización a los integrantes de la familia que incursionen en nuevos negocios de su agrado e interés. Acoger una buena orientación de consultoría para llevar la familia a un importante nivel de armonía ha de facilitar las conversaciones para converger sobre los planes de familia y empresa; por consiguiente, el asunto de sucesión ha de entrar ahí como un tema trascendental.

Referencias

ACEF, asesoría y consultoría de la empresa familiar (2000): “ Rompiendo las barreras que entorpecen la comunicación”. Publicación Bimestral, No. 1, Mayo-Junio. Barcelona.

Aronoff, C. E. y Baskin, M. K. (1998): *Preparing your children to drive the business*. Nation's Business, 86(1), 60.

Aronoff, C. E. (1999): *Cómo escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar*, Mcgraw-Hill, México.

Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1988): *Entry of the next generation: strategic challenge for family business*. Journal of Small Business Management, 26(2), 49-56.

Birley, S. (1986): *Succession in the Family Firm: The Inheritor's View*. Journal of Small Business Management, 24(3), 36-42.

Birley, S. (2002): *Attitudes of Owner-Manager's Children towards Family and Business Issues*. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(3), 5-19.

Cabrera, K.; De Saá, P.; García, D. A.; Rao, S. (2001): “The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm”. Family Business Review, 14(1), 37-46.

Christman, J.J.; Chua, J. H.; Sharma P. (1998): “Important Atributtes of Succesors in Family Business: An Exploratory Study”. Family Business Review, 11(1), 19-34.

Cohen, W. A. (2003): *Cómo ser un Consultor Exitoso*. Norma, Bogotá.

Davis, P. S.; Harveston, P. D. (2001): “The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study”, Journal of Small Business Management, 39(1), 14-30.

Debicki, B.; Matherne III, Curtis; Kellermanns, F.; Chrisman, J. (2009): *Family Business Research in the New Millennium*. Family Business Review, 22 (); 151-166.

Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F. y St-Cyr, L. (1995): *Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm.* Family Business Review, 8(2), 99-120.

Filbeck, G. and Smith, L. (1997): *"Team Building and Conflict Management: Strategies for family Business"*. Family Business Review, 10(4), 339-352.

Flemons, D. G.; Cole, P. M. (1992): *"Connecting and Separating Family and Business: A relational Approach to Consultation"*. Family Business Review, 5(3), 257, 269.

Foley, S.; Powell, G. N. (1997): *"Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model"*, Journal of Small Business Management, 35(4), 36-47.

CAPÍTULO CINCO

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Eduardo Posada Zamudio
Comisión Permanente del Pacífico Sur, Ecuador.

Introducción

La búsqueda de nuevas oportunidades y de nuevas opciones de mejoramiento han sido las constantes de la humanidad desde su aparición sobre la faz de la tierra, es lo que se ha denominado el progreso. Siempre mirando hacia el futuro propio o de las generaciones venideras, el hombre ha buscado la perfección, la sabiduría, la eterna juventud o la riqueza. Lo más constante en el universo es el cambio, y la incapacidad para adaptarse al cambio generalmente ha traído pérdidas o insatisfacciones. Es por ello que a través de los tiempos ha existido en menor o mayor escala el intercambio mercantil y cultural, que siendo voluntario y positivo ha creado y construido nuevas organizaciones sociales y culturas, siendo impositivo y dominante ha implicado el rechazo, guerras y destrucción.

La globalización de alguna forma ha sido una constante en el devenir de la humanidad, creciendo en mayor escala en la medida en que la tecnología y los medios le permitieron al hombre alcanzar otros espacios geográficos distantes en el sistema de organización sedentario, logrando intercambiar con otras culturas y civilizaciones. En la medida del crecimiento de la humanidad y de las organizaciones sociales, pasando de tribus a ciudades, de ciudades a feudos y de feudos a países, entendido como la evolución del concepto del estado-nación en el cual en nuestros días estamos viviendo, el intercambio económico y cultural ha estado presente.

El intercambio económico entre las diferentes organizaciones sociales ha tenido un peso preponderante contribuyendo a la formulación de las políticas socioeconómicas y a las tendencias de gobierno o de dirección de las naciones. El tema de la economía y la posesión de los bienes, dadas las necesidades y los intereses de los pueblos por su supervivencia, crecimiento y desarrollo han sido centrales en las relaciones entre los pueblos y los estados.

“Resulta obvio señalar que cada economía nacional depende cada vez más de la economía internacional. De ahí ha nacido el término impreciso de «internacionalización» que intenta designar este proceso” (Palloix, 1973).

“Los agentes económicos han comerciado entre si desde hace mucho tiempo a través de las fronteras nacionales; en este sentido, la empresa orientada hacia el campo internacional no es un fenómeno nuevo”
(Dunning, 1971).

El comercio exterior, origen de la internacionalización de las empresas, ha sido tratado extensamente durante siglos por diversos autores; son los clásicos de la economía quienes desde el liberalismo hicieron los postulados más difundidos. Entre las tesis más importantes se plantea que, se debe desarrollar un proceso de especialización y libre cambio a nivel internacional, y la libre competencia a nivel interno; elaboraron la teoría del comercio internacional basada en los principios de las ventajas comparativas, de la demanda recíproca y la ley de los valores internacionales; la defensa de la libertad de producción y de la libertad de mercado (Gutiérrez Berdejo, 1998).

La teoría de los clásicos

Bajo la denominación del mercantilismo fueron postuladas las primeras teorías sobre el comercio internacional en Inglaterra a mediados del siglo XVI, la denominación de «mercantilismo» proviene de Adam Smith y tiene su origen en la más predominante de las doctrinas de los autores de este periodo que tratan sobre el superávit de la balanza comercial y sus desarrollos teóricos (Oyarzun, 1995), con la idea de que el oro y la plata eran los elementos esenciales para la generación de riqueza de las naciones, pues se comportaban como la moneda para las transacciones del comercio internacional. El intercambio basado en las transacciones de oro y plata le proporcionaban mayores ganancias al país que más exportara por lo tanto acumulaba mayores riquezas en la medida en que su balanza comercial fuera favorable, acumulando así prestigio y poder (Hill, 2007).

Adam Smith en *La riqueza de las Naciones* (1776) trata el tema del comercio como uno de los dos sistemas de economía política, el mercantil y el agrícola, con relación al enriquecimiento de los pueblos. Definió como los dos postulados fundamentales: primero que la riqueza consiste en la posesión del oro y la plata, y segundo, que estos metales pueden ser adquiridos por los países que no poseen minas mediante el juego de la balanza comercial, o sólo exportando más de lo que se importa (Smith, 1776/ Trad. 2007).

En clara referencia a la balanza comercial indicó que cuando un país exporta mas valor del que importa queda un saldo a su favor a cargo de otros países, que necesariamente es pagado con oro y plata, pero cuando importa más de lo exporta, el saldo es en contra del país. Explicó Smith que la experiencia demuestra a los nobles y a los caballeros, tanto como a los mercaderes, que el comercio exterior enriquece al país; pero ninguno sabía cómo o de qué manera. *“Lo que los comerciantes sabían perfectamente era cómo los enriquecía a ellos”* (Smith, 1776/ Trad. 2007).

Posteriormente, David Ricardo en su libro *Principios de economía política y tributación* (1817), propuso la teoría de las ventajas comparativas en complemento de lo expuesto por Smith, según la cual bajo determinadas condiciones técnicas, la producción total lograda en razón de la especialización y el cambio, alcanzará un máximo si cada país o región se especializa en aquellos bienes y servicios en los cuales posea una ventaja comparativa.

En su obra titulada *Ensayos sobre algunas cuestiones disputadas en Economía Política*, publicada en 1844, y en el primero de estos ensayos, *De las leyes del intercambio entre naciones y la distribución de las ganancias del comercio entre países del mundo comercial*, John Stuart Mill trata lo referente al reparto de los beneficios del comercio exterior, y demuestra que la relación real de intercambio, depende de la demanda en cada país de los productos del otro, denominada demanda recíproca; rebate la implantación de los aranceles proteccionistas, aceptando solamente los fiscales o recaudatorios, no obstante admite que no se bajen los aranceles si no los bajan también en los demás países (Mill, 1844/ Trad.1997).

En sentido contrario Porter (1990) argumentó que los cambios en la naturaleza de la competencia internacional conducen a que las teorías de Smith y Ricardo sean inadecuadas para los tiempos actuales, dado el nacimiento de las corporaciones multinacionales que no solo exportan, sino que compiten en el extranjero con las diferentes formas de internacionalización, en un proceso permanentemente evolutivo y creciente que denominamos globalización.

La globalización

La globalización no es un fenómeno moderno. En la medida en que el hombre ha dispuesto de medios suficientes para dominar los espacios geográficos y espaciales, ha procurado mantener intercambios de diversa índole con otros pueblos dentro del ámbito de su alcance. Los avances tecnológicos en cuanto a la producción, las telecomunicaciones, la estandarización de procesos, el transporte y cada desarrollo de la ciencia y la tecnología, han contribuido a que en cada etapa de la vida de la humanidad y cada época de su devenir histórico, el pensamiento del hombre este más globalizado, además de que cada vez se vive con mayor rapidez y con mayor intensidad.

Hill (2007) sugiere que la globalización *“es la época en la que se abaten las barreras internacionales al comercio y la inversión; en que las culturas materiales comienzan a asemejarse en todo el mundo y las economías nacionales se funden en un sistema económico internacional integrado e interdependiente”*, que en común desde la perspectiva económica se identifican dos procesos importantes, la globalización de la producción y la globalización de los mercados *“que simultáneamente es causa y consecuencia de la internacionalización de las empresas”* (Canals, 1994). Mientras, Macrae (citado en Pearson y Rochester, 2000) se refiere a la internacionalización de la producción, las finanzas y el intercambio.

Desde Colombia, Illera (2003) sugiere que el término de globalización se utiliza para definir *“el funcionamiento económico a escala planetaria, en el cual las economías nacionales desaparecerán para rearticularse en el seno de un sistema operado directamente en escala internacional”*, igualmente explica que la diferencia entre internacionalización y mundialización es que *“la primera es un proceso que se refiere a la apertura de las economías nacionales; y la segunda alude a la integración”* (Illera, 2003), de alguna forma la mundialización tiende a reemplazar la internacionalización.

En muchos casos la deslocalización de la cadena de valor es un factor de competitividad de las empresas en el mundo global, constituyendo lo que Illera (2003) denomina la empresa flexible y las redes productivas internacionales, indicando la desaparición de la corporación centralizada que producía en masa dentro del antiguo modelo, para introducirse en una red extendida a escala mundial. Una empresa puede diseñar un producto en un país, producir las diferentes partes de sus componentes en otros dos o más, ensamblarlo en uno distinto prestar servicios de atención al cliente (*call center*) desde otro y venderlo a escala mundial.

Caracterizada por el incremento en la diversificación de los productos y los flujos financieros internacionales, que hace cuatro décadas se limitaban al financiamiento y pago de las exportaciones y la inversión extranjera directa, la globalización financiera se vio redimensionada por el endeudamiento en los mercados internacionales, el crecimiento de las inversiones en cartera a corto, mediano y largo plazo, la creación y migración de los fondos de pensiones, seguros y de inversión, buscando por doquier mercados donde ubicarse y con ello las inversiones en títulos valores públicos o privados, donde la tasa diferencial como costo de oportunidad les favorezca; la ingeniería financiera creó nuevos instrumentos financieros de financiación y cobertura de riesgos, especialmente en productos derivados como opciones, futuros y *swaps* (Canals, 1994; Palazuelos, 1998).

Así, la globalización plantea un reto a la dirección de las empresas, en el desarrollo de sus operaciones en mercados geográficos distintos a los de su origen, con clientes diferentes y riesgos políticos, económicos y financieros mayores, pero de la misma forma su desenvolvimiento hace que se reduzca la distancia cultural entre las naciones y favoreciendo cierta convergencia de los gustos y preferencias de los consumidores, al igual que las redes y los medios globales de comunicación conforman una cultura mundial (Hill, 2007). La gerencia de una empresa internacionalizada implica una serie de desafíos y amenazas que obligan de alguna forma la posible modificación de las estructuras y las relaciones intraorganizacionales y la búsqueda de *“personas que puedan sobrevivir e incluso prosperar en unos ambientes cada vez más inestables y complejos”* (Barham y Oates, 1995: 7).

La internacionalización

“Son las empresas, que no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales” (Porter, 1990:2), es por ello que son las empresas a quienes hay que motivar, proporcionar medios, condiciones y ambientes adecuados para lograr ser competitivas en el mundo globalizado. Son las unidades productivas a las que debemos identificar y de las cuales debemos conocer sus amenazas y debilidades para fortalecerlas y generar programas que les permitan alcanzar los mercados externos para su crecimiento y desarrollo a fin de lograr un mejor nivel de vida, creación de riqueza y crecimiento nacional.

La internacionalización de la empresa es una estrategia que puede darse por diversas razones, bien sea por la búsqueda del crecimiento en el caso de empresas cuyos mercados nacionales no ofrecen mayores expectativas, por necesidades de supervivencia ya que el mercado local está saturado de competidores o han llegado los competidores del extranjero, entre otros.

Para Villarreal (2006) la internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. La internacionalización le permite a la empresa, entre otros, incrementar la venta de sus productos, hecho que puede generar un mayor nivel de ingresos, acceder a materias primas, productos intermedios o mano de obra calificada de mejor calidad o de más bajo coste que en el país de origen, inclusive adquirir capacidades tecnológicas y de conocimiento no obtenibles en su propio país (Cuervo-Cazurra, 2004).

La expansión internacional de la empresa le permite aumentar su rentabilidad y tasa de crecimiento de la utilidad que no son accesibles para las empresas puramente nacionales, al ampliar su cobertura de clientes al entrar a nuevos mercados, las empresas obtienen la capacidad de lograr más grandes volúmenes de producción y crecimiento (Canals, 1994; Lu y Beamish, 2001; Hill, 2007). De otro lado, más tarde que temprano en la búsqueda de crecimiento o un mayor retorno a los recursos, las Pymes van a adoptar la estrategia de la expansión geográfica para perseguir nuevas oportunidades a fin de apalancar sus ventajas competitivas por medio de un más amplio rango de mercados.

Algunas investigaciones han demostrado que mayores niveles de diversificación geográfica implican un mayor rendimiento de la empresa (Lu y Beamish, 2001). Cuando se aplica la estrategia de internacionalización el objetivo fundamental es maximizar el valor de la compañía para sus propietarios (Hill, 2007; Penrose, 1952).

No todas las empresas desarrollan procesos de internacionalización iguales o similares, definidos principalmente por su tamaño y su vocación. La internacionalización puede verse acelerada o frenada por la actitud y vocación de los líderes de la empresa hacia ella, la estrategia de mercadeo, el tipo de contactos desarrollados con la competencia, o los clientes y el sector sin considerar el origen tecnológico del mismo, pero si su capacidad tecnológica y de innovación, (Galán Zazo *et al.*, 2000; Pla y Cobos, 2002).

El tamaño de la empresa ha sido un factor importante para la determinación de su comportamiento o capacidad exportadora. Bonaccorssi (1992) afirma que los hallazgos empíricos sobre las relaciones entre tamaño de la empresa y comportamiento exportador están mezclados o en conflicto. Para él, sin embargo, hay dos proposiciones que reciben al menos parcialmente el soporte y pueden ser tomadas en cuenta como el estado del arte en el mercadeo de exportaciones: una, que la probabilidad de convertirse en exportador se incrementa con el tamaño de la empresa, y otra, que la intensidad exportadora esta positivamente correlacionada con el tamaño de la empresa.

Se concluye generalmente que la exportación es la forma más fácil para hacer crecer las pequeñas empresas. Además la internacionalización de las pequeñas empresas es un proceso colectivo (Bonaccorssi, 1992), que se constituye en el motor del crecimiento y rentabilidad no solo colectivo sino también de la nación (Wolf y Pett, 2000)

Existen diferentes enfoques y teorías para el estudio de la internacionalización de las empresas, entre las cuales se pueden identificar aquellas que lo estudian desde el punto de vista económico como la teoría clásica de las ventajas absolutas y comparativas entre los países, explicadas anteriormente, y otras más modernas como el Paradigma Ecléctico de Dunning (1988) que busca integrar entre otros la teoría de la internalización, la propiedad y las teorías de la localización y el comercio internacional; el enfoque de recursos, el enfoque de proceso, la teoría de redes y las *new-born* o empresas nacidas internacionalizadas.

El paradigma ecléctico de Dunning

Enfocado en grandes empresas con capacidad para hacer Inversión Extranjera Directa – IED, Dunning (1988) formula su paradigma para identificar y evaluar el significado de los factores que influyen en el acto inicial de la producción en el extranjero por parte de empresas y el crecimiento de tal producción. En su forma original, el paradigma ecléctico establecía que el grado, la forma y el patrón de la producción internacional están determinados por la configuración de tres grupos de ventajas según lo percibido por las empresas. Para que las empresas de una nacionalidad compitan con aquellas de otra, produciendo en su propio país, deben tener ciertas ventajas propias de carácter específico para su naturaleza y/o nacionalidad. Estas ventajas, frecuentemente denominadas competitivas o monopolísticas, deben ser suficientes para compensar los costos de organizar y desarrollar operaciones en el extranjero con valor añadido, además de aquellas que posean los productores nacionales o potenciales.

Estas ventajas fueron definidas por Dunning en tres grupos:

- A)** Las de propiedad, que son como se dijo específicas de la empresa y están relacionadas directamente con la acumulación de sus activos, el desarrollo e incorporación de tecnologías y de sus propios productos.
- B)** Las de internalización, derivadas de su capacidad para coordinar actividades y ser transferidas más allá de las fronteras nacionales dentro de sus propias organizaciones en lugar de venderlas o el derecho de uso de ellas a empresas basadas en el extranjero.
- C)** Las de localización, relacionadas con “*donde*” se produce. Las empresas entrarán a producir en el extranjero cada vez que perciban que para ellas es mejor la combinación de producir en el país de origen productos intermedios transferibles, con al menos algunos factores de dotación inmóviles o de otros productos intermedios en otro país.

El enfoque de proceso – Escuela de Uppsala

Desde la perspectiva de proceso el estudio de la internacionalización de la empresa se ha enfocado principalmente en el modelo secuencial expuesto por dos teorías: por la escuela escandinava de Uppsala denominado también como el Modelo-U y por el Modelo-I de Cavusgil (*Gankema et al.*, 2000; Wilska y Tourunen, 2001; Pla y Cobos, 2002). Desde la perspectiva de proceso, se entiende por internacionalización todo el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, mediante un proceso de progresiva implicación y proyección internacional, el cual se produce por el desarrollo de etapas graduales (Welch y Loustarinen, 1988; Rialp, 1996; Gankema *et al.*, 2000).

El modelo de internacionalización de la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990) también denominado Modelo-U, se basa principalmente en que la empresa se desarrolla en el mercado nacional y que la internacionalización se presenta como la consecuencia de una serie de decisiones incrementales. Igualmente asume que los obstáculos más importantes para la internacionalización son la carencia del conocimiento y de los recursos, los cuales se reducen mediante el aprendizaje y la toma de decisiones en forma incremental respecto de los mercados y las operaciones en el extranjero, principalmente a través del desarrollo de las operaciones internacionales.

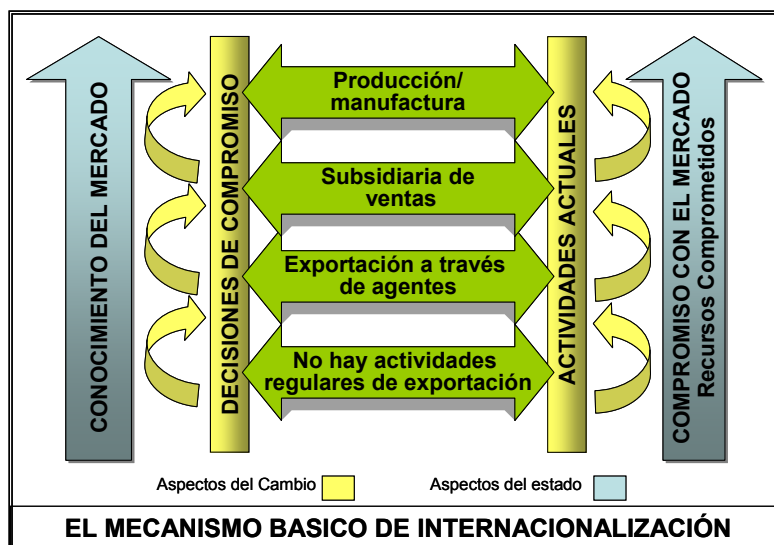
Para el modelo de proceso existen cuatro etapas distintas en la internacionalización, también denominadas como la “*cadena de establecimiento*”, las cuales son diferentes con respecto al grado de compromiso de la empresa en el mercado y son frecuentemente referidas por la gente en los negocios:

1. No hay actividades regulares de exportación.
2. Se efectúa la exportación a través de representantes independientes (agente).
3. Se establece una subsidiaria de ventas
4. Se hace la producción/manufactura.

En razón a que en las cuatro etapas se requiere que haya un compromiso incremental de recursos, hay aspectos relevantes en el grado de compromiso: en la primera etapa la empresa no tiene nada comprometido con el mercado, ya que carece de cualquier canal de comunicación hacia y desde el mercado. En la segunda etapa la empresa ya tiene un canal de información acerca del mercado y demuestra un interés en él que son los representantes independientes o agentes. En la tercera, tiene un flujo de información controlado a través de la subsidiaria de ventas y tiene experiencia directa sobre los factores que influyen sobre los recursos. En la última etapa, se encuentran comprometidos una gran cantidad de recursos fijos en la planta de producción o manufactura.

La distancia psicológica es un factor importante aunque no único para el desarrollo de las operaciones internacionales, definido como la suma de los factores que previenen o distorsionan los flujos de información entre la empresa y el mercado, entre ellos el idioma, la educación, las prácticas mercantiles, la cultura y el desarrollo industrial. Por ello, las empresas empiezan su proceso de internacionalización dirigiéndose a los mercados que pueden entender más fácilmente.

Los aspectos del estado de las variables que se consideran son: el compromiso de recursos con los mercados extranjeros y el conocimiento acerca de los mercados y las operaciones en el extranjero. Los aspectos del cambio de las variables son: las decisiones para comprometer recursos y el desempeño de las actividades actuales (Gráfico No.1).



Elaboración propia con base en el Modelo de Uppsala. (Johanson y Vahlne, 1977).

Gráfico No. 1

Se asume que el conocimiento del mercado y el compromiso con el mercado o comprometimiento de recursos, afectan las decisiones de compromiso y el desempeño de las actividades actuales; igualmente se asume que el estado de la internacionalización afecta la percepción del riesgo y las oportunidades, las cuales a su vez influyen las decisiones de compromiso y las actividades actuales.

El Modelo-I formulado por Cavusgil (1980) plantea el proceso de internacionalización basado en que la entrada a nuevos mercados debe ser considerada como una innovación, que se desarrolla por etapas donde la participación en la exportación es evidenciada por la razón exportación/ventas, a fin de reflejar el grado de dependencia de la empresa de los mercados externos. En forma similar al modelo de la Escuela de Uppsala, Cavusgil presenta un proceso incremental en la medida que se va adquiriendo experiencia y conocimiento, se puede innovar en cada etapa subsiguiente con mayor compromiso de recursos. Este modelo de internacionalización de basado en la innovación considera el desarrollo de cada etapa subsiguiente en el proceso como una innovación por parte de la empresa.

Cavusgil propuso las etapas de internacionalización (Tabla No. 1) que se caracterizan de la siguiente forma:

Tabla No. 1 Etapas de la Internacionalización

ETAPA	DESCRIPCION
Etapa 1: Mercadeo doméstico	La empresa está interesada solamente en el mercado doméstico y no exporta, no está interesada o dispuesta a experimentar la exportación – está muy ocupada haciendo otras cosas, o no está capacitada para el manejo de órdenes de exportación. La relación exportación/ventas es 0.
Etapa 2: Pre-exportación	La empresa busca información y evalúa la factibilidad de desarrollar actividades de exportación. Sin embargo aún le falta la información básica de los costos, riesgos de intercambio, distribución, etc. La relación exportación/ventas esta en 0 cerca de 0.
Etapa 3: Participación Experimental	La empresa empieza a exportar sobre una pequeña base. Las distancias culturales y físicas son limitadas. La participación de un exportador experimental es usualmente marginal e intermitente. La relación exportación/ventas varía de 0-9 por ciento.
Etapa 4: Participación Activa	Hay un esfuerzo sistemático para incrementar las ventas a través de la exportación a múltiples países. Se establece una estructura organizacional adecuada para atender estas actividades. La relación exportación/ventas varía del 10 – 39 por ciento.
Etapa 5: Participación Comprometida	La empresa depende fuertemente de los mercados extranjeros. Los administradores frecuentemente deben tomar decisiones sobre la ubicación de recursos limitados en los mercados externos o doméstico. Muchas firmas están comprometidas entre el licenciamiento o la inversión directa. La relación exportación/ventas es 40 por ciento o más.

Fuente: Cavusgil (1980)

Born global -Nuevas empresas internacionales (NEI)

No obstante las teorías previamente esbozadas, los recientes estudios sobre las actuales condiciones en las cuales se desenvuelve la internacionalización de las empresas, presentan que los cambios permanentes y acelerados del entorno mundial, han sido causados entre muchas variables por el gran auge en las comunicaciones por medio de la Internet y sus aplicaciones como son el *e-business*, el *e-commerce* y las demás formas de utilización de este medio para acercarse a los clientes; también a causa de los desarrollos tecnológicos que han llevado a la reducción de los costes en la producción de la tecnología, debido al descubrimiento y utilización de nuevos materiales de producción y la masificación de los sistemas que conducen igualmente al abaratamiento de su comercialización. El fenómeno de la internacionalización de la empresa podría no obedecer ya a la teoría de los clásicos, ni al enfoque de proceso sino a nuevas formas de transformación de empresas locales a internacionales.

Dentro de otra categoría de empresas que adquieren su carácter internacional se encuentran las denominadas *International New Ventures* o similarmente denominadas *Born-global*, para efectos de traducción aquí se denominarán las Nuevas Empresas Internacionales - NEI. Como lo explican Oviatt y McDougal (1994) en su estudio, la internacionalización dejó de ser una prerrogativa de las empresas multinacionales que han logrado niveles de madurez, solidez financiera y poder económico. Hay en el mundo un creciente número de personas con conocimientos y habilidades en los negocios internacionales que pueden atraer algunos recursos para invertir en negocios en cualquier parte del planeta, y que con las facilidades de las comunicaciones basadas en internet y los transportes de bajo coste, pueden efectuar diversos contactos y tomar decisiones de forma inmediata al encontrar las oportunidades de negocio que permite el mundo de hoy. Las NEI haciendo uso de recursos limitados también pueden competir en la escena internacional (Oviatt y McDougall, 1994; Galván, 2003).

Las pequeñas empresas se ven arrastradas a internacionalizarse vía exportación hoy en día tanto por la presión competitiva como por las oportunidades del mercado globalizado. No hay una diferencia significativa estadísticamente entre los niveles de desempeño de un pequeño grupo exportador de otras empresas de tamaño medio y grande en cuanto a la intensidad exportadora (Wolf y Pett, 2000)

Internacionalización de la empresa familiar

Por lo general, las empresas de familia no buscan internacionalizarse (Fernández y Nieto, 2005), siendo la exportación el modo de entrada preferido dado que implica un menor comprometimiento y esfuerzo, y por consiguiente menor riesgo (Suárez Ortega, 2001), pero que le permite a la empresa acceder a nuevos mercados ampliando sus posibilidades de crecimiento.

En realidad son pocos los estudios de carácter teórico o empírico sobre la internacionalización de las empresas de familia (Gallo et al., 2002; Rodríguez y López, 2004; Haurju y Heinonen, 2005, entre otros). Para Colombia podría decirse que el tema es nulo, pues si bien son tímidos los estudios sobre empresas de familia, sobre su internacionalización es desconocido. Según Fernández y Nieto (2005) esta es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Empero, en los tiempos actuales y en algunos casos, internacionalizarse más que una estrategia es una necesidad, dadas las condiciones de mercados globalizados que cada día se abren en las diferentes regiones. Además, con los tratados de libre comercio, como en el caso de Colombia, esta acción se convierte en un mecanismo de supervivencia dentro de un mercado que en el pasado fue protegido o cerrado y hoy tiende a abrirse a otros competidores foráneos.

El proceso de internacionalización se presenta debido a diversas circunstancias y la empresa desarrolla el proceso en razón a diversos factores. Ser una empresa familiar ni limita ni favorece el proceso de internacionalización (Menéndez Requejo, 2005), son sus propias características las que inciden en él y, mejor, son algunos factores propios de las empresas familiares los que favorecen o limitan su internacionalización. No hay un motivo para que las empresas familiares no sean tan exitosas en el extranjero como las empresas no familiares (Gallo y Sveen, 1991). Hoy todas las empresas, familiares o no, se ven enfrentadas a los fenómenos de globalización que imprimen a la competencia por los mercados mayor dinamismo y mayor exigencia en valor agregado que contribuya a diferenciar de la variedad de productos y servicios ofrecidos, para lograr su posicionamiento en el sector de desempeño. Sin embargo, dadas las particulares características de las empresas familiares, éstas pueden tener algunos factores a favor o en contra para la adopción de la estrategia de internacionalización. Es por ello que los estudios sobre la internacionalización de las empresas familiares tienen una gran importancia tanto para las empresas mismas, a fin de conocer los posibles escollos y cómo solucionarlos, como para identificar sus fortalezas, potenciando sus ventajas competitivas y con ellas aprovechar las oportunidades que los mercados internacionales les ofrecen.

Si bien las Pymes empresas de familia por lo común se dedican principalmente a mercados domésticos (Gallo y García Pont, 1998; Okoroafo, 1999; Davis y Harveston, 2000; Fernández y Nieto, 2005), existen algunas de ellas que participan en procesos de internacionalización. Aquí es importante hacer una diferenciación en cuanto a lo que se refieren los procesos de internacionalización los cuales pudieran estar divididos en dos categorías principalmente (Suárez Ortega, 2001): a través de la exportación y, mediante la producción en suelo extranjero.

Algunos de los hallazgos en las investigaciones desarrolladas sobre la internacionalización de las empresas familiares establecen que los recursos económicos, el producto y las capacidades organizacionales son elementos importantes a considerar, así como su compromiso en el largo plazo y que este proceso es beneficioso en el largo plazo para las empresas familiares siempre y cuando tengan un motivo para ello (Gallo y Sveen, 1991; Gallo et al., 2002)).

Las empresas familiares inician los procesos de internacionalización en forma más tardía y los llevan en forma más lenta que los no familiares (Gallo y Estapé, 1992). También se ha comprobado que en las empresas familiares en primera generación y dirigidas por el fundador, la internacionalización se relaciona positivamente con su edad y nivel formal de estudios, así como con la inversión en tecnología y uso del Internet. Se concluye que la internacionalización de las empresas de familia en primera o segunda generación, es más lenta que en aquellas no familiares, pero que no hay razón para que una empresa familiar no pueda internacionalizarse exitosamente (Gallo y Sveen, 1991).

Los factores que posibilitan o limitan la internacionalización de las empresas familiares pueden clasificarse dentro de tres clases:

- (1)** Factores externos asociados con la posición competitiva de la empresa en su medio ambiente.
- (2)** Factores internos asociados con la organización interna de la empresa (cómo se distribuyen los miembros de la familia y los recursos en la operaciones).
- (3)** Actitudes de la alta dirección, usualmente los propietarios, frente a los procesos de internacionalización.

(Haurju y Heinonen, 2005).

Existen ciertos factores que dan rigidez a la empresa o la flexibilizan para atender estas circunstancias, por lo que la internacionalización implicará cambios en términos de objetivos, diferencias en servicios y posiblemente en productos, ventajas competitivas, clientes de diferentes mercados geográficos y otras empresas competidoras. La internacionalización propicia también un cambio, que implica a veces la modificación del negocio mismo, por lo que eventualmente tendría que cambiarse hasta la estructura organizacional, de tal forma que las actitudes y filosofía de la familia frente a los cambios son factores que pueden restringir o facilitar este proceso.

Dentro de los factores que suelen encontrarse en la organización que aumentan la rigidez del proceso de internacionalización se cuentan la presencia de miembros de la familia en el consejo de administración, la costumbre de trabajar personas de la misma edad en el equipo directivo con responsabilidades funcionales, el ejercicio del poder por posición en el grupo familiar, y la falta de desarrollo de los sistemas de información y control (Gallo y Loustarinem, 1993). La falta de conocimiento profesional del negocio internacional, la edad y su significado en la empresa en términos de poder y retribución salarial y el ejercicio del poder por posición en la familia son limitantes (Gallo y Sveen, 1991). Los productos orientados principalmente al mercado local, con un bajo nivel de tecnología parecen ser la causa principal de la rigidez de las empresas familiares en su proceso de internacionalización.

De otro lado, los factores que pueden flexibilizar el proceso de internacionalización incluyen un fuerte liderazgo orientado a la internacionalización, una segunda generación con el ánimo de estructurar nuevas unidades de negocio o un nuevo miembro de la familia sin ubicación, pero con intenciones de crear un departamento de exportaciones o afines. La cultura de la empresa es otro factor que mediante los símbolos (visibles o audibles), los valores y los supuestos contribuyen de una u otra forma a la flexibilización o a la rigidez del proceso. Los viajes en familia, bien sean de turismo, negocios, para aprender otros idiomas, para educarse o efectuar prácticas profesionales en el extranjero de los hijos, contribuyen a la internacionalización. Se concluye que en primera y segunda generación la internacionalización de la empresa de familia es más rígida que la no familiar, pero que no hay motivos substanciales para que este proceso no se de en forma exitosa (Gallo y Loustarinem, 1993). Se puede observar que hay un mayor nivel de internacionalización en aquellas empresas familiares en etapa multigeneracional ya que éstas disminuyen su nivel de incertidumbre cuando pueden apoyarse en miembros de la familia que viven en otros países (Gallo y García Pont, 1998).

Según Fuentes et al.,(2007) la internacionalización de la empresa familiar está relacionada con el grado de familiaridad en la propiedad de la empresa, argumentando que efectivamente la empresa familiar tiene unas características peculiares que influyen en el proceso de internacionalización, pero que (en el caso de las empresas estudiadas del sector vitivinícola español) éstas se constituyen en fortalezas o en debilidades dependiendo de su clasificación de las empresas familiares: puras, mixtas o privadas. Las empresas familiares puras son aquellas que se caracterizan porque la totalidad de la propiedad o la mayoría de ella es de la familia, los cargos directivos y del consejo de administración están en manos en la totalidad o en su mayoría de miembros de la familia, y muchas de ellas están ya en manos de la tercera generación. Las empresas familiares que se clasifican como mixtas tienen la propiedad distribuida entre la familia y externos a ella, al igual que los cargos directivos y del consejo de administración. Las empresas familiares privadas, se caracterizan por que la propiedad minoritaria está en manos de una familia, al igual que los cargos directivos y del consejo de administración, que son ocupados en su minoría por familiares, y muchas de ellas se encuentran aún en primera generación,

En su análisis estos autores estiman que las empresas familiares puras apenas exportan un 5% de sus ventas, mientras que para las mixtas las ventas al extranjero oscilan entre el 15% y el 35%, y para las empresas familiares privadas las ventas en el extranjero son un mayor porcentaje.

El estudio de Fuentes, Vallejo y Ortiz (2007) además de identificar los aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar, encuentra que el grado de familiaridad¹ incide de forma importante en la implantación y desarrollo de esta estrategia. Se observa que las fortalezas se presentan en las empresas familiares puras y mixtas, mientras que en las privadas parece existir menor lealtad de los miembros, confianza y comunicación. Desde la perspectiva de las debilidades, observaron que en las empresas familiares privadas no se presenta ninguna de ellas, en las puras se presentan todos los inconvenientes, mientras que en las mixtas solo se presentan problemas de financiamiento.

En cuanto a la percepción intergeneracional sobre la estrategia de internacionalización (Okoroafo y Koh, 2010) se encontró que sus opiniones no fueron diferentes, siendo muy consistentes en sus puntos de vista al respecto, identificándose que los beneficios de esta estrategia son poco apreciados. De tal forma que al parecer si una empresa familiar no se involucra en los mercados

¹ Se establece el grado de familiaridad determinando que: son empresas familiares puras aquellas en las que la totalidad o mayoría de la propiedad es familiar, los cargos y puestos directivos y del consejo de administración corresponden a miembros de la misma familia y la mayoría de estas empresas se encuentran en tercera generación; las empresas familiares mixtas reparten la propiedad y la gestión entre familiares y externos; y las empresas familiares privadas son aquellas en las que tanto la propiedad como la gestión están minoritariamente en manos de la familia y aún se encuentran en primera generación.

extranjeros en la primera y segunda generación, es improbable que lo haga en las generaciones posteriores ya que los puntos de vista de la tercera generación fueron más fuertemente negativo en la internacionalización que para la primera o segunda.

No obstante algunos autores coinciden en algunos de los factores que restringen a las empresas familiares para implementar la estrategia de internacionalización, Koopman y Sebel (2009) encuentran que algunas de esas restricciones no se presentan en la muestra de empresas de su investigación. Se afirma que la mayor parte de la literatura previa le ha atribuido a todas las empresas familiares de la misma forma, la influencia de una característica específica de las empresas familiares en su internacionalización, siendo igual para todas, por lo que se afirma que este no es el caso, porque cada negocio de familia es diferente de los demás. Expresamente demuestran que no se cumplen las debilidades relacionadas con la contratación de profesionales externos como gerentes y miembros de las juntas directivas, o en su involucramiento para la adopción de estrategias generales, o, en la relación negativa entre la propiedad familiar y la participación internacional, siendo la razón de esta relación negativa la dificultad que enfrentan las empresas familiares en el acceso a los recursos esenciales, externos financieros y humanos para crear ventajas competitivas a nivel internacional.

Tabla No. 2 Factores que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas familiares

POSITIVAMENTE	NEGATIVAMENTE	AUTOR
Visión, perspectiva y compromiso de largo plazo		Gallo y Sveen (1991); Loustarinem y Gallo (1992); Okoroafo (1999); Zahra (2003); Clver et al. (2008)
	Preferencia por el mercado nacional o local, cultura localista	Lansberg (1988); Nieto (2003); Gallo y Sveen (1991)
	Estrategias limitadas a cubrir las necesidades de los clientes en los mercados donde actúan	Gallo y Sveen (1991)
	Sistemas de información y control poco desarrollados	Gallo y Sveen (1991)
Concentración de la propiedad e implicación		Zahra (2003); Menéndez - Requejo (2005)
Presencia de directivos externos	Preferencia por la auto financiación	Claver et al (2008)
Establecimiento de redes sociales	Conservadurismo en la toma de decisiones en las dimensiones de gobierno y aversión al riesgo	Menendez - Requejo (2005); Basly (2007)
Conocimiento de la internacionalización	Política de conservación de independencia financiera	Gallo y Sveen (1991); Basly (2007)
Tamaño		Menéndez - Requejo (2005); Rodriguez y González (2006)
Empresa en manos de la segunda generación o llegada de jóvenes generaciones a la dirección		Gallo y Sveen (1991); Fernandez y Nieto (2002); Menendez - Requejo (2005)
	Mayoría del capital accionario en manos de la familia	Gallo y Sveen (1991)
Abrir capital a otra empresa	Dificultad para acceder a recursos	Fernandez y Nieto (2002)
	Falta de monitoreo de los mercados internacionales	Okoroafo y kenneth (1999)
Redes personales de información, el aprendizaje haciendo		Tsang (2001)
Liderazgo del fundador interesado en la internacionalización	Miembros directivos sin habilidades profesionales; carencia de conocimientos, habilidades para exportar, experiencia y contactos en el extranjero	Gallo y Sveen (1991); Okoroafo y kenneth (1999)
Características distintivas de la cultura de empresa familiar		Gallo y Sveen (1991); Zahra (2003)
Edad		Rodriguez y González (2006)
Existenci de un departamento de exportaciones		Rodriguez y González (2006)
Implicació en la administración de la empresa		Zahra (2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores relacionados.

Conclusiones

El futuro de las empresas familiares son sus sucesivas generaciones, las cuales deben prepararse y profesionalizarse para asumir el control de la gestión y proyección del negocio en los mercados globales que se encuentran en permanente cambio. Es evidente que las empresas familiares son diferentes de las no familiares en cuanto a su organización y su cultura. Lo cual como lo indican Gallo y Sveen (2002) no implica que no puedan tener éxito al implantar y desarrollar una estrategia de internacionalización; justamente mediante la herramienta del planeamiento estratégico es posible identificar las debilidades y las fortalezas de la empresa para abordar las políticas y estrategias internas a seguir a fin de superar las primeras y reforzar las segundas, logrando las capacidades adecuadas para su desarrollo. Igualmente se ha dicho que no todas las empresas son iguales, ni los sectores, de allí que las empresas familiares han de determinar las condiciones y estado de sus unidades de negocio para abocar esta estrategia, siempre y cuando estén facultadas para ello con las capacidades competitivas que les permitan entrar en los mercados externos, siendo fundamental evaluar y afirmar esos recursos y capacidades que les permitan competir con empresas en otros países, y lograrlo de cara al futuro.

Referencias bibliográficas

BASLY, S. (2007): *“The Internationalization of Family SME”*, Baltic Journal of Management, Vol.2, No.2, pp. 154-180.

BARHAM, K.; OATES, D. (1995): *La Internacionalización de la Empresa*, Ediciones Folio S.A., Barcelona.

BLÁZQUEZ SANTANA, F.; DORTA VELÁSQUEZ, J. A.; VERONA MARTEL, M. C. (2006): *“Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial”*, Cuadernos de Administración, vol.19, No. 31, ene-jun, Universidad Javeriana, pp. 165-195.

BONACCORSI, A. (1992): *“On the Relationship between Firm Size and Export Intensity”*, Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 4, pp. 605-635.

CANALS, J. (1994): *La Internacionalización de la Empresa*, McGraw Hill, Madrid.

CAVUSGIL, S. T. (1980): *“On the Internationalisation Process of Firms”*, European Research, nov, tomo 8, No. 6, pp. 273.

CLAVER CORTES, E.; RIENDA GARCIA, L.; PERTUSA ORTEGA, E.M. (2004): *“Un Marco Teórico para la Continuidad de la Empresa Familiar desde un Punto de Vista Estratégico”*, Esic Market, No.118, pp. 229-259.

CLAVER CORTES, E.; MOLINA AZORÍN, J.F.; QUER RAMON, D. (2001): *“Un Enfoque Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Familiar”*, Universidad de Alicante, Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, pp. 419-448.

CUERVO CAZURRA, A. (2004): *“Dificultades en la Internacionalización de la Empresa”*, Univer-sia Business Review, cuarto trimestre, pp. 18-29.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D.; NICOVICH, S. G., (2000): *“Internationalization and Organizational Growth: the impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses”*, American Marketing Association, Conference Proceedings, No.11, pp.107-108.

DUNNING, J. H. (Ed.) (1971): *La Empresa Multinacional*, Fondo de Cultura Económica, México, Traducción Eduardo L. Suárez, 1976.

DUNNING, J. H. (1988): *“The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”*, Journal of International Business Studies, núm. 19, primavera, pp. 1-32.

EVANS, J.; MAVONDO, F. T. (2002): *“Psychic Distance: the construct and measures”*, American Marketing Association, Conference Proceeding, No.13, pp. 308-313.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2005): *“La Estrategia de Internacionalización de la Pequeña Empresa Familiar”*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, No.22, pp. 107-126.

FUENTES LOMBRADO, G.; VALLEJO MARTOS, M. C.; CANO RUBIO, M. (2007): *“Peculiaridades de la Empresa Familiar en su Expansión Internacional”*, Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, Universidad de La Rioja, pp. 1356-1372.

FUENTES LOMBRADO, G.; VALLEJO MARTOS, M. C.; MARTÍNEZ JIMENEZ, R. (2007): *“Factores a Tener en Cuenta en la Expansión Internacional de la Empresa Familiar”*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.13, No.2, pp. 75-96.

FUENTES LOMBARDO, G.; VALLEJO MARTOS, M. C.; FERNÁNDEZ ORTIZ, R. (2007): *“Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar”*, Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1, pp. 38 – 54.

GALAN ZAZO, J. I.; GALENDE DEL CANTO, J.; GONZÁLEZ BENITO, J. (2000): *“Factores Determinantes del Proceso de Internacionalización. El Caso de Castilla y León Comparado con la Evidencia Española”*, Economía Industrial, No.333, pp. 33-48.

GALLO, M. A.; SVEEN, J. (1991): *“Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors”*, Family Business Review, vol. IV, núm. 2, pp. 181-190.

GALLO, M. A.; ESTAPÉ, M. J. (1992): *“Internacionalización de la Empresa Familiar (Exploración de las diferencias con empresas no familiares)”*, Documento de Investigación n.º 230, IESE Business School, Universidad de Navarra.

GALLO, M. A.; LUOSTARINEM, R. (1993): *“Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares”*, en M.A. Gallo (ed.): La Empresa Familiar 4, IESE, Navarra, capítulo 5.

GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1998): *“La Proyección Internacional de la Empresa Familiar”*, Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, pp. 41-45.

GALLO, M. A.; ARIÑO, A.; MÁÑEZ, I.; CAPPUYNS, K. (2002): *“Internacionalización Vía Alianzas Estratégicas en la Empresa Familiar”*, Universidad de Navarra, pp. 1-18.

GALVAN SANCHEZ, I. (2003): *“La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas”*, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Tesis Doctoral inédita.

GANKEMA, H. G. J.; SNUIF, H. R.; ZWART, P. S. (2000): *“The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: an evaluation of stage theory”*, Journal of Small Business Management, vol. 38 No.4, pp.15-27.

GUTIERREZ BERDEJO, L. (1998): *Economía Internacional: fundamentos teóricos e históricos*, Universidad Autónoma de Colombia.

HARJU, J.; HEINONEN, J. (2005): *“Internationalizing Family Business – Fact or Fable”*, Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute.

HILL, C. W. L. (2007): *Negocios Internacionales*, McGraw Hill Interamericana, México.

ILLERA, L. E. (2003): *Estrategias de la Hegemonía a la Globalización*, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): *“The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases”*, Journal of Management Studies, octubre, pp. 305-322.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977): *“The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”*, Journal of International Business Studies, vol. 8, núm. 1, primavera-verano, pp. 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1990): *“The Mechanism of Internationalization”*, International Marketing Review, vol. 7, pp. 11-24.

KOOPMAN, M; SEBEL, K. (2009): *“The Internationalization of Family Firms: Facilitating and Constraining Features”*, Jönköping University, Master Thesis within Business Administration.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. (2001): *“The Internationalization and Performance of SME’s.”*, Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 565-586.

MENENDEZ REQUEJO, S. (2005): *“Growth and Internationalisation of Family Business”*, International Journal of Globalisation and Small Business, Vol. 1, No. 2, pp. 122-133.

MILL, J.S. (1844): *Ensayos sobre Algunas Cuestiones Disputadas en Economía Política*, Traducción de Carlos Rodríguez Braun, Alianza Editorial, Madrid.

OKOROAFO, S. C.; KAYE, K. (1999): *“Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.”*, Family Business Review, vol. XII, núm. 2, pp. 147-158.

OKOROAFO, S. C.; KOH, A. C. (2010): *“Family Businesses’ Views on Internationalization: Do They Differ by Generation?”*, International Business Research, vol 3, No.1, pp. 22 – 28.

OYARZUN DE LAIGLESIA, J. (1995): *“Sinopsis de la Historia del Pensamiento sobre Economía Internacional”*, Documento de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. (1994): *“Toward a Theory of International New Ventures”*, Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64.

PALAZUELOS, E. (1998): *La Globalización Financiera. La Internacionalización del Capital Financiero a Finales del Siglo XX*, Editorial Síntesis S.A., Madrid.

PALLOIX, C. (1973): *Las Firmas Multinacionales y el Proceso de Internacionalización*, Siglo veintiuno de Colombia Ltda., tercera edición en español, 1980.

PEARSON, F. S.; ROCHESTER, J. M. (2000): *Relaciones Internacionales: situación global en el siglo XXI*, McGraw Hill Interamericana, 4ª ed., Bogotá DC.

PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott, Ltd., 5th. Imp.1972.

PLA BARBER, J.; COBOS CABALLERO, A. (2002): *“La Aceleración del Proceso de Internacionalización de la Empresa: el caso de las internacional new ventures españolas”*, Información Comercial Española –ICE, No. 802, octubre, pp. 9-22. PORTER, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Javier Vergara Editor. Ediciones B. Argentina SA.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. (1997): *“The Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behaviors of Sme’s”*, Journal of International Business Studies, 4th quarter, vol. 28, No. 4, pp. 807-825.

RIALP I CRIADO, A. (1996): *“El Proceso de Exportación e Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa Catalana: una aproximación empírica”*, proyecto de la tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

RICARDO, D. (1817): *Principios de Economía Política y Tributación, Fondo de Cultura Económica*, 1ª ed. en español, 2ª ed. 1997, traducción de Juan Broc, Nelly Wolf y Julio Estrada. Bogotá DC.

RODRIGUEZ DAPONTE, R.; GONZALEZ VASQUEZ, E. (2006): *“Características Internas en el Proceso de Internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar”*, Boletín Económico de ICE No.2891, del 16 al 22 de octubre de 2006, pp.45-60.

RODRIGUEZ, R.; LÓPEZ, M. J. (2004): *“La Empresa Familiar Exportadora. El caso de las empresas de congelados y conservas de pescados, moluscos y crustáceos”*, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo, Revista Galega de Economía, Universidad de Santiago de Compostela, , junio-diciembre, año/vol. 13, número 002.

SMITH, A. (1776): *La riqueza de las naciones, Traducción de Carlos Rodríguez Braun*, Alianza Editorial, 1ª.ed, 4ª. Ri. 2007.

SUÁREZ ORTEGA, S. M. (2001): *“La exportación: un instrumento de aprendizaje para la internacionalización de la empresa”*, Líneas de Economía, vol. 1, pp. 15-19.

TSANG, E.W.K., (2001): *“Internationalizing the Family Firm: a case of study of a chinese family business”*, Journal of Small Business Management, 39 (1), pp. 88-94.

VILLARREAL LARRINAGA, O. (2005): *“La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: una revisión conceptual contemporánea”*, Cuadernos de Gestión, Vol. 5, Nº 2, pp. 55-73.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988): *“Internationalization: Evolution of a Concept”*, Journal of General Management, vol.14, No.2. pp. 34-55.

WILSKA, K.; TOURUNEN, V. (2001): *“América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas finlandesas”*, Serie Desarrollo Productivo, Nº 108 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre, publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: S.01. II.G.140.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. (2000): *“Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”*, Journal of Small Business Management, Vol. 38, No.2, pp. 34-47.

ZAHRA, S. A. (2003): *“International Expansion of U.S. Manufacturing Family Business: The Effect of Ownership and Involvement”*, Journal of Business Venturing, vol. 18, pp. 495-512.

ZAHRA, S. A. (2005): *“Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms”*, Family Business Review, vol. XVIII, No.1, pp. 23-40.

CAPÍTULO SEIS

DA EMPRESA FAMILIAR À EMPRESA PROFISSIONAL

Domingos Ricca
Consultor empresarial brasileiro

As Empresas Familiares

As empresas familiares fazem parte do cenário econômico em todo o mundo e sua importância para a geração de emprego e renda é inegável. Porém, existem conflitos graves entre gerações e herdeiros, que podem desencadear um processo de degeneração organizacional, levando à mortalidade prematura. A questão que se coloca premente é: como perpetuar as organizações de natureza familiar? Para responder é necessário entender as características e o contexto inerentes às empresas familiares.

Ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo mundo, a empresa familiar ocupa uma grande parte do nosso tecido econômico e social. Representando parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sobrevivência dessas organizações. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população mundial.

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produz dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (Gueiros:1998).

É internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes:

- Propriedade - o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital);
- Gestão - os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;
- Sucessão - a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim, sucessivamente.

Segundo Ulrich (1997) o conceito de empresa familiar agregado a propriedade tem um sentido amplo, onde a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração - no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central desta definição é a ideia de que a firma é controlada por membros de uma só família, porventura ampliada.

Gaj (1990) e Lodi (1993) oferecem seus conceitos de empresa familiar agregados à sucessão. Esses autores assim se posicionam: Gaj (1990, p. 182), quando se refere às empresas familiares, as conceitua como “aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”. O conceito de empresa familiar, segundo Lodi (1993, p.6), emerge, em geral, com a segunda geração de dirigentes e pode ser definido como “aquela empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Leone (1992) trabalha seu conceito de Empresa Familiar agregando as três vertentes. A autora caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos:

- Iniciada por um membro da família;
- Membros da família participando da propriedade e/ou direção;
- Valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Embora a condição de empresa familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas (PME's).

Para muitas pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são sua família e seu trabalho. Assim, torna-se compreensível o poder das organizações, visto que as mesmas combinam ambos os elementos. Quando os dirigentes são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum.

Dentro da empresa familiar uma regra é fundamental: diálogo. Há que se comunicar. A comunicação tem de ser aberta, franca e transparente. Os acionistas devem estar bem informados e, além disso, têm de se sentir bem informados. Especialmente os acionistas que não têm cargo na

empresa. Esses precisam ter a certeza de que estão de posse de todas as informações relevantes para saber como anda seu patrimônio. Um dos problemas na empresa familiar é o conflito entre acionistas, principalmente quando há desconfiança entre as partes. Há que se controlar uma hostilidade crescente.

Recomenda-se esquematizar muito bem o sistema de comunicação familiar, que provavelmente funcionará em vários níveis. Uma sugestão é a criação do conselho de família, que incluirá todos os membros da geração que estejam no poder.

Quando um membro dessa geração já não estiver na empresa, será representado por um de seus filhos, escolhido por seus irmãos. O conselho, frequentemente muito numeroso, não existe para gerir a empresa ou empresas do grupo. Existe para informar e para tomar grandes decisões, como a compra ou venda de empresas, ou a escolha do sucessor. O conselho de família também escolherá os representantes da família no conselho de administração de cada empresa do grupo, e este conselho é que cuidará da gestão da empresa.

Essa separação entre família e gestão é fundamental. O conselho de família é família, enquanto o conselho de administração é gestão.

Do conselho de administração, devem fazer parte somente os membros da família que entendam do negócio, além de, se possível, alguns membros externos.

Quando se misturam relações afetivas de família com a gestão da empresa, podem sobrevir decisões erradas. É comum um herdeiro de empresa, principalmente se não entende do negócio, tomar uma atitude de cunho equivocado. Essa atitude, se prevalecer, acaba com qualquer empresa, porque inviabiliza a adaptação ao mercado.

Supondo que já exista uma nova geração que ainda não está no poder, mas que já trabalha e se interessa pelos negócios da família, é conveniente a criação de um conselho jovem, onde estarão todos os membros do que será a próxima geração do conselho de família. O conselho jovem, embora não tome decisões, deverá se reunir para receber as mesmas informações que o conselho de família.

É importante ressaltar que a Lei das Sociedades Anônimas, que no Brasil emergiu na década de 70, trouxe muitos fatores de modernização às empresas. Um deles foi a divulgação de algo que já era comum nos países desenvolvidos: o acordo de acionistas. O acordo de acionistas é uma

peça formal que uma vez assinado tem força legal. Se a companhia for de capital aberto, o acordo deverá ser registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e passa a ser de conhecimento público.

Um acordo de acionistas bem realizado tenta prever tudo ou quase tudo que possa afetar o relacionamento entre os mesmos, e preestabelece regras para resolver conflitos e problemas que possam surgir. Os pontos básicos de um acordo devem ser negociados pelos acionistas entre si, possivelmente com a assessoria de um especialista. Porém a redação final deve ser entregue a um advogado com sólido conhecimento em direito sucessório, para não haver falhas ou omissões.

Uma situação comum nesses acordos é a questão do direito de preferência, no caso de um acionista querer vender suas ações. Geralmente o acordo definirá que o interessado em vender, antes de oferecer as ações a estranhos, deverá oferecê-las primeiro aos demais acionistas, dando lhes um prazo razoável, como por exemplo, trinta dias, para decidirem.

Outro item frequente é o preenchimento dos cargos de diretoria. O acordo pode prever que cada grupo acionário tem o direito de indicar este ou aquele diretor; ou pode, ao contrário, afirmar que a diretoria será preenchida por profissionais recrutados no mercado de trabalho e que não tenham vínculo com nenhum dos acionistas.

Ainda podem ser previstas maneiras de oferecer liquidez a acionistas que queiram sair, regras para determinar preço e condições de compra de ações no caso de divergências entre sócios, além de diversas outras questões.

No caso específico da empresa familiar é importante desenvolver um acordo de família que poderá, ou não, ser igual a um acordo de acionistas como o previsto em lei.

O acordo de família, que será mantido em sigilo, abordará tanto as questões que envolvem o funcionamento dos conselhos de família e de administração das empresas do grupo, quanto às regras para a sucessão e para o ingresso de jovens da família na empresa.

Para que possamos assimilar todos os fatores que envolvem a dinâmica e a perpetuação dos negócios de família, é necessário avaliar a perspectiva dos envolvidos no processo, o que permitirá que as empresas familiares tenham maior longevidade.

O primeiro passo para uma boa sucessão e profissionalização é a governança corporativa, e aqui apresenta-se os conceitos e o processo como um todo para que os empresários de forma geral, e os gestores familiares em especial, possam ter uma visão ampla de onde se deve iniciar o processo.

A necessidade de um código de ética

Conflitos entre sócios nascem no núcleo de cada grupo familiar. Não é a deterioração da situação financeira da firma, nem a conjuntura do país, o que dá origem aos conflitos: é o comportamento ético entre os indivíduos.

Existem instrumentos legais que regem as relações entre os sócios, definidos nos acordos societários. Porém a estabilidade e permanência de boas relações dependem de se buscar constantemente meios de elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes, sócios e colegas da profissão.

Um dos pontos cruciais é a identificação dos conflitos de interesse e dos abusos por meio de um Código de Ética. Outro ponto a se considerar é encontrar oportunidade em reuniões do conselho e da diretoria para alargar a consciência dessas relações e exercitar a doutrinação nessa área.

Os mal entendidos não surgem somente da vaidade e da ganância, mas da falta de cuidado para com as relações humanas. O instinto para se levar vantagem nas diversas situações cotidianas, pode incorrer em degeneração das relações familiares e deterioração da sustentação organizacional. Para que ações conscientes ou inconscientemente danosas desajustem a empresa, é necessário agir preventivamente. Essa é a melhor política, pois nas relações entre sócios não basta “ser de confiança”, é preciso “ter confiança”.

Um código de ética para sócios e parentes

Lodi (1993, p. 137) define um rol de questões que servem de parâmetro para o desenvolvimento de um código de ética que norteará as relações entre parentes, a saber:

- **Compromisso com a continuidade da empresa:**

Respeitar a integridade da empresa e zelar para que ela supere suas crises, especialmente quando a família se encontra numa encruzilhada;

- **Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal:**

Colocar a empresa em primeiro lugar sobre a família e os interesses individuais. Priorizar o trabalho sobre o conforto, o coletivo sobre o individual;

- **Harmonia e uniao da família:**

procurar continuamente investir nas forças que mantêm a família unida. Desavenças passadas entre dirigentes das famílias não devem continuar na geração atual;

• **Boas relações humanas dentro da família:**

procurar praticar a sinceridade, a justiça, o respeito humano, o consenso, a capacidade de ouvir e de harmonizar;

• **Comprometimento com a excelência:**

eleva constantemente o nível do desempenho pessoal e coletivo em benefício do grupo familiar. Colaborar para que a empresa esteja sempre voltada para a excelência de desempenho;

• **Não ingerência na linha hierárquica:**

evitar ordens ou sugestões a funcionários subordinados a outros chefes, a fim de manter sempre respeito pela cadeia do comando;

• **Identificar e reforçar os valores da família:**

procurar os traços positivos da cultura da família e construir sobre eles. Exemplo: determinação, disciplina, criatividade, atualização, trabalho, sentido de equipe, honestidade, sinceridade, objetividade, racionalidade etc.;

• **Compromisso com a profissionalização:**

separar os direitos de acionista (a serem tratados em foro próprio) dos direitos e deveres dos administradores. Adotar um comportamento totalmente profissional dentro da empresa. Respeitar e fazer respeitar a autoridade e responsabilidade dos profissionais, procurando prestigiá-los;

• **Saber lidar com o comportamento político das pessoas:**

adotar uma postura esclarecida diante da política interna quanto a: boatos, favoritismo, articulações, feudos, defesa de território, interesses pessoais, intolerâncias, discriminações, preconceitos, busca de bodes expiatórios, perseguições, resistência a mudanças, tentativas de desestabilização de pessoas;

• **Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar:**

manter um clima positivo reforçando os pontos fortes das pessoas e da organização, e deixando as críticas para momentos e foros apropriados. Evitar a maledicência: não falar mal de membros da família e da administração, principalmente junto a terceiros ou fora da empresa. Não levar para reuniões as discussões ou desavenças que possam ser resolvidas a dois;

• **Ética do dinheiro:**

tomar especial cuidado ao lidar com dinheiro e valores patrimoniais da sociedade. Atenção especial para com: reembolso de despesas pessoais, retiradas e adiantamentos, compras para uso pessoal;

• **Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos:**

colocar-se contra qualquer forma de discriminação social, racial, religiosa ou política, procurando colocar a Justiça Social acima de qualquer preconceito.

O mesmo autor elenca alguns subsídios para um código de ética, que são:

• **Despesas de viagem e verbas de representação:**

evitar o abuso de despesas de viagens, hotéis, despesas com acompanhantes, mesmo a serviço da companhia. Procurar um estrito enquadramento nas normas da empresa. Havendo vários graus ou categorias de despesas, evitar enquadrar-se em categoria superior ao próprio cargo;

• **Despesas pessoais:**

despesas de interesse pessoal não autorizadas ou fora das normas não podem ser transferidas para o caixa da empresa. Notas fiscais ou avisos de pagamento não podem ser endereçados para a Tesouraria. Fornecedores não podem procurar funcionários da empresa para acertos de despesas pessoais de familiares. A documentação dos serviços autorizados deve estar correta e sem rasuras;

• **Negócios pessoais dentro do escritório da empresa:**

evitar a realização de negócios pessoais no escritório da companhia durante o horário de expediente. Exemplo: compra de matérias primas ou insumos para empresas particulares. Outro exemplo: desvio de equipamentos ou bens de produção da companhia para a prestação de serviços particulares nas residências ou nas empresas pessoais dos sócios. Exemplo: seguranças, garçons, pessoal da manutenção doméstica;

• **Uso de crédito pessoal ou horário da empresa:**

evitar a compra ou venda de bens pessoais usando crédito pessoal ou horário da companhia. Evitar sair em horários de expedientes para atender a interesses pessoais sem expressa autorização. Evitar realizar negócios pessoais com funcionários da empresa, usando o “status” de membro da família;

• **Viagens a serviço particular:**

não permitir a coincidência de negócios pessoais quando viajando a serviço da companhia para outras capitais do país ou do exterior. Evitar simular viagens para atender a interesse pessoal;

• **Situação de fornecedor ou cliente da empresa:**

suspender definitivamente qualquer transação comercial entre o sócio e suas empresas particulares com a companhia, seja de fornecimento, de distribuição, de compra ou de venda. As que forem de interesse da sociedade deverão ser aprovadas em reunião de diretoria, onde o sócio interessado não deverá votar. Evitar ser fornecedor ou cliente da empresa sem especial autorização. Evitar colocar outros familiares de fora da empresa na situação de fornecedor ou cliente;

• **Situação de concorrência:**

impedir qualquer atividade que favoreça o sócio e um concorrente, seja através de participação societária particular, em firma concorrente, seja por meio de qualquer tipo de comissionamento por assessoria a terceiros que prestam serviço para a empresa;

• **Recebimento de comissão:**

o familiar não pode receber nenhuma comissão ou qualquer favorecimento de fornecedor, ou cliente da sociedade, ou em qualquer transação comercial a serviço da empresa;

• **Direito de primeira recusa:**

negócios que chegam ao conhecimento de um dos sócios, diretores ou conselheiros, devem ser primeiro oferecidos à sociedade e só depois do desinteresse dos demais sócios podem ser assumidos particularmente;

• **Brindes e cortesias:**

mesmo aprovada a política de brindes e cortesias, a autorização deve envolver sempre dois diretores;

• **Respeito pelos dirigentes da empresa:**

manter o respeito pela imagem e autoridade do presidente e dos diretores. Não expressar opiniões negativas sobre os colegas de diretoria junto a funcionários ou a públicos externos. Controlar a origem de boatos depreciativos que se iniciam no interior da companhia. Controlar os “desabafos” pessoais;

• **Quebra de hierarquia:**

evitar dar ordens a funcionários que estejam subordinados a outros colegas de diretoria. Evitar semear desconfiança ou prejudicar a credibilidade dos colegas de diretoria. Respeitar a hierarquia;

• **Situação de porta voz da empresa:**

cuidado na representação externa (junto a autoridades e associações de classe) para não ferir a suscetibilidade ou a autoridade dos colegas de diretoria. Especial cuidado nas entrevistas à imprensa, na divulgação de fotos ou informações pessoais que possam criar ressentimento nos sócios e parentes. Da mesma forma nos contatos com autoridades e nos acordos comerciais. Definir com clareza “quem fala” com cada público externo;

• **Respeito para com a sociedade:**

transmitir aos parentes e sucessores diretos a mesma atitude de respeito para com a sociedade e para com os colegas do conselho e da diretoria. Ao constituir empresas para membros de sua família, verificar a ausência de conflitos de interesse com a companhia;

• **Comportamento pessoal desabonador:**

o desempenho social e público do familiar repercute sobre a imagem da família e da empresa. O seu direito à individualidade tem limite no prejuízo que possa causar. Evitar comportamentos desviantes como uso de drogas, alcoolismo, agressões públicas, peculato, más companhias e comportamento sexual ofensivo aos costumes aceitos na comunidade. No caso de reincidência, o melhor é deixar qualquer vinculação com a empresa e mudar de local.

Pode-se resumir seus conceitos centrais por meio de duas lições da experiência, a saber:

- A empresa familiar, suas características e suas formas de organização se configuram em função de interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas, como em relação aos propósitos da família.
- Os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito a sucessão nos cargos de direção. Porém há um fator que não se pode desprezar, que são as condições determinadas pelo mercado, sendo consideradas como variáveis ambientais de relevância à consecução de resultados por parte da empresa.

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção de interesses de longo prazo é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa.

Duas questões podem fazer com que as empresas familiares sobrevivam e se mantenham saudáveis por longo prazo:

- A empresa deve ser tratada como empresa, sem fazer aflorar nas dependências da organização conversas e discussões inerentes à família. A família deve estar restrita ao âmbito familiar e ser tratada como família, sem que haja a interferência de problemas profissionais, pois isso poderá dissolver a solidez desta relação. A propriedade deve ser respeitada, pois conflitos sérios que possam rachar a família, também podem fragmentar o patrimônio que levou muito tempo e esforço para ser construído;
- As mudanças sempre ocorrem. Entendendo isso, é possível observar que a empresa de ontem pode não se adaptar ao mercado atual. Implementar valores e uma mentalidade desenvolvimentista faz com que as pessoas sejam mais flexíveis a variáveis internas e externas e mantenham um grau de adaptabilidade crucial para a perpetuação dos negócios.

Para minimizar os efeitos da mudança, visto que a empresa está sempre, suscetível às interveniências de mercado e, no que tange às organizações familiares, há que se considerar as variações acerca das relações entre os membros da família, é necessário formalizar as regras e desenvolver transparência por meio da inclusão de Programa de Governança Corporativa.

O que é Governança Corporativa?

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

A governança corporativa compreende a estrutura de relacionamentos e correspondentes responsabilidades de acionistas, conselheiros e executivos, definidas estas da melhor maneira, de modo a encorajar as empresas a terem o desempenho econômico como objetivo principal.

Governança Corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança temos também uma gestão organizacional eficiente, eficaz e efetiva. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

Assim sendo, a Governança Corporativa está calcada em um conjunto de práticas, disciplinas e instrumentos que regulam relacionamentos entre: acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente.

Empresas em geral, incluindo as familiares, devem ser administradas por quem entende de gestão, *o administrador*, quer seja ele membro da família ou não.

Cada empresa tem sua metodologia de trabalho e cultura própria, faz-se necessário, além de cultivar, respeitar esta cultura que direcionou uma empresa ao sucesso.

A cultura de uma organização se consolida mediante uma série de procedimentos, validados por ações que foram julgadas positivas e, foram validadas por comportamentos que se repetem. Os preceitos básicos que norteiam tais comportamentos são chamados de valores.

Quando um empreendedor inicia um negócio, ele leva consigo julgamentos que consolidou ao longo de sua vida e acabam por tornarem-se direcionadores de comportamentos em sua empresa, tais como: ética, lealdade e confiabilidade.

São essas questões que norteiam o comportamento de todos os membros da organização e que acabam por estabelecer o contorno cultural de uma empresa.

Quando a empresa é familiar, os valores da família são repassados para a organização. O que se espera é que os valores e o contorno cultural sejam mantidos e as ações modernizadas ao longo do tempo, como forma de adaptação ao mercado em que a organização está inserida. O processo de Governança Corporativa está calcado no fato de toda e qualquer organização, familiar ou não, sejam regidas por um mecanismo de transparência e confiabilidade em sua gestão, que permita que os valores fundamentais que regem a dinâmica empresarial não sejam corrompidos ao longo do tempo.

Antecedentes históricos

Na década de 70, iniciava-se nos Estados Unidos um movimento para implantação de melhores práticas corporativas, denominado *corporate governance*.

O surgimento desta filosofia administrativa teve como seu principal protagonista Robert A. G. Monks, que há época era advogado e tornou-se empresário e executivo bem-sucedido.

Entretanto, além dos resultados positivos percebidos em seus empreendimentos, Monks passa a ser um forte defensor e difusor dos princípios da governança corporativa, defendendo certas posições para a obtenção de melhores práticas na condução dos negócios sociais, a partir da verificação das distorções do sistema corporativo norte-americano, no qual o destino das empresas não era traçados pelos seus proprietários, mas sim por seus executivos.

Constatou-se, todavia, que na maioria dos casos, os executivos estavam mais preocupados com a manutenção de seus cargos e privilégios, do que com o desenvolvimento das empresas, o que comprometia os seus resultados.

Para Robert A. G. Monks, a governança corporativa se faz por meio do relacionamento entre vários participantes para determinar a direção e a performance da organização, observando-se práticas de transparência, hierarquia e ética.

A importância da Governança Corporativa

A prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados perante os fundadores, sócios e herdeiros ajudam a evitar consequências desagradáveis geradas por muitos conflitos típicos de empresas familiares ao longo do tempo. Estima-se que cerca de mais de 80% das empresas enfrentam problemas dessa natureza atualmente.

A falta dos valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa os conflitos e muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de muitas empresas de natureza familiar, justamente pela falta de transparência e unidade de entendimento do negócio junto aos familiares que estão fora da administração da empresa.

Outras vezes é o tratamento distinto entre os familiares com direitos iguais, ou ainda, a falta de responsabilidade pelos resultados daqueles que estão na administração da empresa frente aos que não estão que provocam tantos conflitos, chegando muitas vezes a comprometer a sua continuidade do negócio.

Os princípios fundamentais da boa governança são:

- Transparência;
- Equidade;
- Prestação de Contas;
- Cumprimento das leis. Não há uma lei específica que rege o processo de Governança Corporativa, porém há diversas regras de conduta estipuladas no Código Civil mais especificamente aquelas que são regidas pelo Direito Empresarial;
- Ética;
- As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de preservar e aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade;
- Sem uma boa governança, a tradição e a solidez se esfacelam; (Enron, Banco Barings, entre outros)
- Gestão transparente, com respeito e responsabilidade;
- O respeito relacionado à dinâmica gerencial está calcado no fato de, obrigatoriamente, a empresa ter que pensar nos acionistas em seu processo de tomada de decisões estratégicas, inclusive no momento de escolha do C.E.O e demais executivos.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. A principal ferramenta que assegura o controle da propriedade sobre a gestão é são as ações conduzidas pelo Conselho de Administração.

Referências Bibliográficas

HARVARD BUSINESS REVIEW: *“Governança Corporativa”*. São Paulo: Ed. Campus, 2003.

LAMEIRA, VALDIR DE JESUS: *“Governança Corporativa”*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002

LODI, JOÃO BOSCO: *“A ética na empresa familiar”*. São Paulo: Pioneira, 1994.

RICCA, DOMINGOS: *“Da empresa familiar à empresa profissional”*. São Paulo: CLA Cultural, 1998.

RICCA, DOMINGOS: *“Empresa Familiar: Conflitos e Soluções”*. São Paulo: CLA Cultural, 2007.

STEIMBER, HEBERT: *“A dimensão humana da Governança Corporativa. São Paulo”*, Ed. Gente, 2003.

CAPÍTULO SIETE

LA EMPRESA FAMILIAR EN OCAÑA: CARACTERIZACIÓN Y PERFIL GERENCIAL

Marilce Pacheco Carrascal

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

José Gregorio Arévalo Ascanio

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Introducción

Ocaña y su provincia afrontan la más dura crisis producto del escalonamiento del conflicto social y armado que en los últimos tiempos deja como resultado innumerables muertes y que hoy es epicentro de erradicación forzada de cultivos ilícitos, sin ningún tipo de propuesta alternativa de subsistencia para las comunidades. Toda esta crisis humanitaria unida a la ausencia de un sistema educativo acorde a las necesidades y de empresas productivas, ocasiona permanentemente desplazamientos hacia la ciudad de Ocaña. La configuración de la base económica de la mayoría de los municipios, tienen como soporte la economía rural basada en la pequeña y mediana propiedad donde se desarrollan proyectos agropecuarios en extensiones que oscilan entre las 11 y 22 Has e imposibilita la generación de fuentes de empleo (Zárate, 1997).

La ciudad de Ocaña, es considerada como centro de relevo principal, que extiende su influencia comercial, cultural y como centro prestador de servicios, sobre los demás municipios de la provincia, lo que la convierte en el núcleo de posibilidades para las personas y familias que han tenido que abandonar sus tierras en busca de nuevos horizontes. En 1920 se dieron las bases para la creación de pequeñas industrias en el sector de calzado, café, bebidas, cigarrillos, velas y jabones pero que poco a poco fueron desapareciendo debido a la falta de capital, falta de estructura administrativa, técnica y tecnológica, así como al ingreso de productos elaborados por fábricas nacionales (Pacheco, 2005).

En la actualidad las familias locales y las provenientes de otros lugares de la provincia, en busca de una opción para mejorar su nivel de ingreso y de vida optaron por desarrollar pequeñas unidades productivas bajo la figura de sociedades de familia.

En este orden de ideas conociendo que la empresa familiar, es una unidad productiva fuertemente ligada a la actividad económica mundial, se vio la necesidad de conocer más cercanamente los elementos implícitos de este tipo de empresas a nivel local, para lo cual en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña, se han realizado diversos trabajos tendientes a definir y caracterizar las empresas de familia en Ocaña Norte de Santander.

La empresa familiar en Ocaña: Caracterización y perfil gerencial

Caracterización del municipio de Ocaña Norte de Santander-Colombia.

Ocaña es una ciudad con aproximadamente cien mil habitantes, es la segunda ciudad del Departamento Norte de Santander, en la actualidad, al igual que en muchos sectores y poblaciones del país, presenta una situación económica bastante difícil, toda vez que es una zona geográfica azotada por los problemas de violencia, inseguridad, desempleo y muchos otros, que han ido deteriorando la capacidad económica y el auge que la población mostraba hace algunos años; la situación económica y financiera de los habitantes y de las empresas que existen en la Ciudad, se ha visto afectada por problemas de desplazamientos tanto hacia como desde Ocaña y el abandono de capitalistas en la inversión de grandes proyectos productivos.

La región de Ocaña no está inmersa en su totalidad en el contexto del Departamento Norte de Santander, si no que se extiende a buena parte del sur del Cesar, con influencias de Santander y Sur de Bolívar, por tanto ha presentado características diferentes a las de otras ciudades del norte de Santander.

Con base en las consultas realizadas en algunos documentos que existen en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y libros de historia de Ocaña, se concluye que el desarrollo económico de esta ciudad, ha presentado muchas dificultades a través del tiempo y aunque tuvo una época de auge manufacturero y se dieron algunas bases para la pequeña industria como las fábricas de calzado, tostadoras de café, bebidas, cigarrillos, tabacos, licores, velas, jabones y gaseosas, que no fueron capaces de enfrentar las consecuencias propias del desarrollo regional y por la falta de buenas administraciones, desaparecieron o permanecen atravesando grandes dificultades económicas, organizacionales y administrativas que limitan su crecimiento y la ampliación de sus mercados. Factores como la falta de una infraestructura socioeconómica, poco capital, la violencia, el desconocimiento

tecnológico en el área, la falta de mano de obra calificada, el manejo empírico en el área administrativa, en donde el dueño era el gerente administrador, distribuidor y operario; todo esto condujo a una producción baja, poco rentable y por ende a un estancamiento en el desarrollo industrial de Ocaña (Guerrero y Osorio, 2008).

La ciudad de Ocaña, como el resto del país, ha venido en decadencia desde 1990 cuando se dio el fenómeno de la apertura económica y en especial con la recesión de 1999, y aunque se han presentado algunos años con comportamientos favorables, no ha sido posible reactivar completamente la economía, en parte debido a que ni las empresas, ni los empresarios están preparados técnica y tecnológicamente para competir en el ámbito mundial.

Uno de los factores claves para el desarrollo económico y social de cualquier región, es el que tiene que ver directamente con la generación de empleo productivo; de la dinámica laboral se desprenden la mayoría de los elementos fundamentales que estructuran cualquier sociedad, el desarrollo y crecimiento económico, el nivel y calidad de vida de sus integrantes, los desarrollos sociales y los indicadores de estratificación laboral, entre otros. Como tal, la causa de muchos de los problemas que aquejan a la ciudad de Ocaña, es la composición actual del mercado laboral, donde la oferta de trabajo está superando en proporciones considerables la demanda del mismo, lo cual se ve reflejado en el aumento de ventas ambulantes con un alto índice de subempleo.

Una de las grandes limitantes que impiden el crecimiento de empleo de la región y especialmente en Ocaña, surge de la incapacidad estructural del aparato productivo ante el debilitamiento de la demanda local, y de la poca capacidad regional para crear nuevas iniciativas empresariales que se ajusten a las dinámicas de los mercados actuales. Aparece entonces como fundamental e inaplazable el crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial, algo que solo puede lograrse con el apoyo y afianzamiento de las actuales empresas en las que se soporta toda la actividad económica de la región y la ciudad, y la necesaria creación de nuevas alternativas productivas que oxigenen y equilibren las variables que componen el orden actual del mercado laboral; para lograrlo es fundamental dirigir esfuerzos hacia la innovación, a partir de la investigación y el desarrollo, la proyección de lo que se tiene hacia nuevos mercados de mayor valor, y la incorporación de los actuales sistemas productivos a las nuevas tecnologías exigidas por el entorno.

Ocaña en estadísticas empresariales¹

La ciudad está clasificada en seis (6) comunas con un total de 159 barrios; es uno de los municipios económicos más importantes en la provincia por su fortaleza empresarial, el tamaño de su población, las destrezas y habilidades del recurso humano, la infraestructura para los negocios, el número de empresas que se encuentran localizadas y las condiciones favorables para hacer negocios.

En la ciudad de Ocaña se ha avanzado en la creación de empresas de manera formal, ya que se ha entendido que la formalidad es la base para realizar operaciones que garantizan su crecimiento y desarrollo y aumentan la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

La estructura empresarial de la ciudad está conformada en un porcentaje muy elevado, por microempresas; hecho que tiene fortalezas, pero también dificultades tales como: Limitada capacidad de innovación, limitado acceso a los recursos del mercado financiero, escaso personal cualificado, bajo nivel tecnológico, entre otros.

La actividad predominante en la estructura económica de la ciudad es el comercio, seguida por servicios e industria y a su vez los establecimientos que combinan las actividades comercial/servicio, comercial/industrial, industrial/servicio.

Actualmente existen 1.590 establecimientos que han acreditado cumplimiento de los requisitos legales o han procedido a los trámites de legalización, ante la Cámara de Comercio de Ocaña.

Las 3.358 unidades productivas se encuentran clasificadas por sectores como se muestra en el cuadro 1

Cuadro 1 composición sectorial

SECTOR	CANTIDAD	CANTIDAD
COMERCIAL	2156	64,2%
SERVICIOS	764	22,8%
COMER-SERV	267	8,0%
COMER-INDUST	102	3,0%
INDUSTRIAL	61	1,8%
INDUST-SERV	8	0,2%
TOTAL	3358	100%

Fuente: Censo empresarial Gidse 2010

¹ A partir de Gidse (2010)

Sector Comercio:

Este sector que representa el 64,2%, ha evidenciado un gran dinamismo en los últimos años y ha recobrado gran importancia por el empleo que genera y la cantidad de bienes que circulan. Así mismo el sector, a través de las diversas actividades que desarrolla, ha aportado a la generación de nuevos puestos de trabajo tanto permanentes, como temporales, impulsando de esta manera el progreso de la ciudad y la calidad de vida de las personas beneficiadas.

Sector Servicios:

El sector servicios participa con el 22,8% de la actividad empresarial y se destaca una amplia diversidad de empresas, en particular, se encuentran los servicios profesionales, como médicos, abogados, contadores, servicios relacionados con la tecnología de la información y servicios financieros.

Sector Industrial:

El sector industrial está íntimamente relacionado con las potencialidades de cada región o país y del grado de tecnologías, de procesos, sub procesos y toda actividad con valor agregado que se aplique en beneficio de una sociedad o medio; en la ciudad tiene un peso relativamente bajo en la generación del valor agregado local, al ser tan solo el 1,8% del total; donde incluye la elaboración de productos de panadería, fabricación de prendas de vestir, muebles para el hogar, calzado en cuero, productos metálicos, elaboración de alimentos, fábricas de carpas, de repuestos, de empaques, ornamentación y tostadora de café.

Informalidad en Ocaña

Ocaña no cuenta en la actualidad con las empresas necesarias para satisfacer la demanda de empleo que requiere la población. Es por esta razón que muchas personas deben dedicarse a actividades económicas informales tales como: comercio ambulante y estacionario, mototaxismo, telecomunicaciones y manufactura. La Economía Informal permite obtener ingresos a amas de casa, madres solteras, ancianos, jóvenes, personas discapacitadas y hasta niños; la mayoría con bajos niveles de escolaridad y sin la posibilidad de acceder a un trabajo digno dentro de una organización.

De acuerdo a los resultados de los trabajos de campo se identifican en la ciudad de Ocaña, 623 negocios de tipo informal concentrados en actividades principalmente en venta de minutos, de arepas, de verduras, de comida, alquiler de lavadoras, arreglo de calzado y ropa, actividades de belleza, ventas de cigarrillos y dulces, de gasolina, café internet, video juegos, entre otros.

La informalidad de los negocios de la localidad, reflejada en evasión y otras prácticas ilegales, además de afectar su propio desarrollo empresarial, conlleva a resultados funestos para el municipio quien ve reducidas sus bases impositivas y por tanto sus recaudos, con lo que limita su capacidad de inversión y compensación hacia la sociedad, y con ello la continuidad de un círculo vicioso en el que nunca se logran evidenciar índices adecuados de crecimiento y desarrollo económico y mejores condiciones de vida de la población.

Las empresas de familia en Ocaña

La empresa de familia es una organización donde interactúan dos o más miembros de una familia y poseen más del 50% por ciento de las acciones o de la propiedad, u ocupan importantes cargos dentro de la misma.

Los criterios que se definieron para caracterizar las empresas de familia de la ciudad fueron: que al menos el 51% de la propiedad de la empresa perteneciera a miembros de un mismo núcleo familiar; al menos dos miembros de la familia ocuparan cargos directivos; que estuviera domiciliada en Ocaña; estar completamente formalizada y tener como mínimo un año de funcionamiento desde el momento de su legalización; como consecuencia se identificaron 76 empresas de familia dentro de estos parámetros, las que arrojaron datos interesantes en términos de actividad, composición del sector, número de miembros vinculados, propiedad, antigüedad, entre otros aspectos.

Las empresas familiares Ocañeras son relativamente jóvenes, la mayoría se constituyó hace menos de veinticinco años. Los sectores en los que desarrollan la mayor parte de sus actividades económicas son comercio y servicios, la preferencia de las familias por estos sectores se debe en parte, a que su puesta en marcha no requiere grandes inversiones de capital para su montaje y funcionamiento y que generalmente manejan menos variables que una empresa industrial por lo cual las exigencias de conocimiento técnico son más manejables.

La naturaleza jurídica preferida por las empresas de familia en Ocaña es la Limitada, las razones se centran fundamentalmente en que el número de socios inicialistas es pequeño y que existe, además, un fuerte interés en proteger el patrimonio familiar; se percibe que los grupos familiares tienden con mucha firmeza a seguir siendo poseedores de la mayoría de la propiedad, pues con ello no solamente tienen la mayor injerencia sobre las decisiones, sino que les origina más seguridad sobre el manejo del capital, les produce más identificación con la empresa y más autorrealización personal.

Por tratarse de empresas jóvenes y por encontrarse aun en la primera generación, la mayoría son dirigidas en la actualidad por el fundador; sólo una porción muy pequeña de estas empresas está siendo dirigida actualmente por otras personas, ya sea porque el fundador falleció o porque se retiró de la administración y sus hijos u otras personas las dirigen; es decir, que están en la etapa de la segunda generación.

Una proporción bastante grande de empresas no respondió las preguntas referentes a monto de ventas y utilidades, sin embargo aquellas que si lo hicieron permitieron evidenciar que se trata de empresas pequeñas desde el punto de vista de las ventas. En cuanto a la política de distribución de las utilidades la mayor parte de las empresas las destinan como dividendos, mientras que una pequeña parte de las familias las capitaliza, como una forma de consolidarse y enfrentar con éxito la competencia y las posibles dificultades que se puedan presentar en su funcionamiento.

El 50% de las empresas de familia se encuentran en etapa de formación y se ven enfrentadas a la generación de ingresos para asegurar la subsistencia; la preocupación principal de la administración es producir y vender. En la etapa de consolidación se encuentra una tercera parte, estas deben resolver el problema de incremento de la eficiencia en sus operaciones de tal forma que se fortalezca su competitividad y se aumente la participación en el mercado. Finalmente en la etapa de desarrollo o proyección se encuentra un pequeño número de empresas que deben afrontar la ampliación de sus actividades a otras zonas geográficas para labrar su proyección y supervivencia en el futuro.

Con relación al número de empleados, la mayoría tiene entre cinco y diez y sólo dos a cuatro miembros de la familia, quienes están allí desde su fundación; además, se trata de empresas pequeñas y su estructura no admite mucha vinculación de personal, por este motivo las empresas están optando por contratar cada vez más a empleados por un tiempo determinado (Temporales), para reducir costos laborales y tener la opción de cambiarlos cuando así lo crean conveniente, lo que representa costos para la empresa como la improvisación, falta de pertenencia y una menor productividad.

Los cargos ocupados por los miembros de la familia van desde director general hasta cargos del nivel administrativo, el de mayor frecuencia es el de representante legal; no existe edad límite de retiro, o sea que puede estar allí toda su vida.

Existe un buen nivel de escolaridad entre las personas que pertenecen a la familia y que trabajan en la empresa. En su mayoría tienen educación secundaria y/o universitaria y solo un mínimo tiene educación primaria. Igualmente se pudo establecer que existe diversidad de profesiones

entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. La mayor cantidad de profesionales de estas empresas son en el primer y segundo lugar los administradores de empresas e ingenieros respectivamente, existen otros profesionales con alguna representación como los abogados y contadores.

En el caso de las empresas familiares Ocañeras, la mayoría no tienen junta directiva y las que cuentan con ella, muestran una marcada tendencia a no aceptar miembros no familiares, adicional a esto, no es común encontrar empresas que le paguen salario a los integrantes de la junta directiva. La frecuencia de reuniones de la junta directiva es variada; mensualmente, semestralmente o una vez al año; de otra parte el 50% tienen consejo familiar, en la mayoría de los casos, está integrado por el padre, la madre y los hijos; ellos no tienen ninguna remuneración por el hecho de pertenecer al consejo familiar.

A pesar de que el protocolo familiar es uno de los principales mecanismos para prevenir los problemas típicos de las empresas familiares, donde se definen los valores éticos que la familia debe comprometerse a respetar para el adecuado logro de los propósitos de la empresa, en Ocaña no se aplica.

Principales problemas que enfrentan las empresas ocañeras

Muchas pueden ser las causas por las cuales una empresa familiar no perdura, ya sea por los mismos motivos que afectan a una empresa no familiar como: La oportunidad de vender a un precio atractivo, la incapacidad de prever los cambios del mercado o de adaptarse a ellos, la recesión, los problemas de seguridad de nuestro país, la insuficiente inversión en investigación y desarrollo, inadecuado control de costos y la falta de acceso a capital a un costo razonable entre otros; o por los problemas que aquejan específicamente a las empresas familiares como son:

- 1.** La incapacidad de encontrar capital para crecer sin diluir la participación de la familia en el control total de la propiedad. La tendencia general de las empresas familiares Ocañeras es no aceptar la participación de no familiares como socios capitalistas porque temen perder el control de la misma en manos de terceros. La única alternativa que estas empresas consideran viable para crecer e incrementar su capital es la consecución de préstamos en entidades bancarias.
- 2.** La incapacidad de equilibrar óptimamente la necesidad de liquidez de la familia y la necesidad de efectivo de la empresa. Este es uno de los problemas más comunes en el que se confunden los sueldos con los préstamos personales y

los dividendos. Así mismo en ocasiones, se pretende que los parientes ganen lo mismo, sin tomar en cuenta el trabajo real que cada uno desarrolla dentro de la empresa. Adicionalmente el funcionamiento de una empresa requiere liquidez diaria y esto no es posible cuando los miembros de la familia que laboran en la empresa utilizan el efectivo de la misma como su caja menor.

3. El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a conflictos sin solución entre la mentalidad del Consejo de Familia, la Junta Directiva y la de la propia empresa. De ahí la importancia de incluir miembros no familiares en la junta directiva, garantizando una mayor objetividad en la toma de decisiones ya que no están influenciados por los lazos emocionales existentes entre los miembros de la familia propietaria de la empresa.

4. Incapacidad de desarrollar un manual de funciones que especifique claramente perfiles, funciones y responsabilidades para que cada empleado sepa qué debe hacer y qué espera la empresa de él. En el caso de las empresas familiares ocañeras se pudo observar que existe la figura de “Toderó”, es decir, aquel empleado que realiza labores inherentes a varios cargos, y desconoce qué es lo que debe hacer exactamente de acuerdo al cargo para el que fue inicialmente contratado, es aquí donde se evidencia la problemática central de la falta de un manual de funciones en la empresa.

5. Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una organización; existe una gran diferencia entre ser el dueño y ser el directivo de una empresa, se sabe que la propiedad de las acciones se adquiere por compra, herencia u otros mecanismos y también que la capacidad de dirigir se desarrolla mediante la experiencia y/o la formación. En todas las empresas el dueño se convierte automáticamente en el Gerente General, sin tener en cuenta si tiene la capacidad para dirigir la misma.

6. Falta de voluntad por parte de la generación anterior para renunciar a la propiedad y a la dirección en el momento oportuno. Los “padres” fundadores de las empresas familiares no están educando a sus hijos para dirigir la empresa cuando ellos no puedan hacerlo. Se evidencia dentro de las empresas familiares en Ocaña, que los propietarios no renuncian a la propiedad y a la dirección de la empresa porque no están seguros del papel que puedan desempeñar sus sucesores ya que no se les ha inculcado el sentido de pertenencia de la empresa y asegure la continuidad de la misma a otras generaciones.

Conclusiones

Ocaña, es un municipio ubicado en el departamento de Norte de Santander Colombia, que está influenciado no solo por la cultura de su departamento, sino por la de los departamentos que hacen parte de su región como los son: sur del Cesar, sur de Bolívar y Santander; razón por la cual asume la problemática de carácter social, económica, política y cultural que se vive en esta amplia zona.

La actividad económica y empresarial local se ha visto afectada por la más dura crisis producto del escalonamiento del conflicto social y armado que en los últimos tiempos deja como resultado la desaparición de empresas locales y el retiro de capitales que influyen directamente en la disminución de la capacidad productiva y por ende una baja en la generación de empleo.

Las ventajas competitivas que tienen las empresas familiares frente a las que no lo son, se traducen en la unidad y el compromiso familiar con la empresa, porque hay intereses comunes, entrega a un ideal; existe una autoridad reconocida, sacrificio personal, confianza mutua, exigencia de lo mejor y un pensamiento a largo plazo.

En las empresas familiares Ocañeras se evidencia un comportamiento donde el fundador lleva la batuta, es el creador y asume el cargo más importante, o en su defecto, algún cargo alto en la dirección de la empresa.

En Ocaña las empresas familiares son pequeñas desde el punto de vista del volumen de ventas y número de empleados.

Los grupos familiares tienden con mucha firmeza a seguir siendo poseedores de la mayoría de la propiedad, pues con ello no solamente tienen la mayor injerencia sobre las decisiones, sino que les origina más seguridad sobre el manejo del capital y adicionalmente les produce mayor identificación con la empresa y mayor autorrealización personal.

Las empresas familiares están optando por contratar cada vez más a empleados por un tiempo determinado, para reducir costos laborales y tener la opción de cambiarlos cuando así lo crean conveniente.

Se evidencia muy poco nepotismo en las empresas familiares Ocañeras, pareciera que no hay un interés muy profundo por parte de la familia de vincular a cuanto miembro familiar haga parte de ella.

Finalmente se concluye que dirigir una Empresa Familiar puede ser una de las actividades más complejas que existe, ya que en ella se mezclan tres componentes básicos: propiedad, empresa y familia.

A la luz de las características detectadas en las empresas familiares que han sido objeto de este estudio, y considerando la importancia que este tipo de organización empresarial representa en la economía local, se proyectó la elaboración de la segunda fase de esta investigación, que consiste además de actualizar, en realizar el estudio de la cultura y la gestión de recursos humanos para definir el perfil gerencial.

Referencias bibliográficas

Grupo de Investigación en Desarrollo Socio empresarial GIDSE. (2010): *Censo empresarial de la ciudad de Ocaña*. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Guerrero, D. y Osorio, T. (2008): *Investigación de mercados para medir la incidencia económica del sistema de ventas de los “agáchese” en el sector comercial de la ciudad de Ocaña*. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Lozano, M. (1996): *Caracterización de las Empresas Familiares Caleñas. X Congreso Latinoamericano de Espiritu Empresarial*. Universidad Pontificia Bolivariana.

Pacheco, M. (2005): *Fundamentos de mercado. Teoría Investigación y Práctica*. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Zárate, G. (1997): *Alianzas para el desarrollo y la reducción de la pobreza*. Lecciones de iniciativas locales en América Latina, caso Provincia de Ocaña.

CAPÍTULO OCHO

SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR: ESTRATEGIAS PARA SU CONTINUIDAD

Sandra Lucía Bolaños Delgado

Universidad Cooperativa de Colombia

Álvaro Jiménez Villota

Universidad Cooperativa de Colombia

María Inés Pantoja Villarreal

Universidad Cooperativa de Colombia

Introducción

La importancia de las empresas familiares en las economías mundiales es una idea ampliamente reconocida, generando un creciente interés por su estudio desde diferentes campos y disciplinas, Dyer (1994). Existe consenso entre los investigadores en destacar que uno de los mayores problemas que éstas enfrentan se refiere a su continuidad y esto implica su proceso de sucesión, Handler (1994). En el presente capítulo se trabaja éste tema desde la complejidad de las interrelaciones que se crean entre la familia, la empresa y la propiedad, abordando la sucesión como un proceso más que como un acontecimiento aislado, se enfoca su estudio desde los múltiples puntos de vista que se han podido identificar en la literatura revisada.

En consecuencia se organiza la discusión teniendo en cuenta estas múltiples influencias, se presenta inicialmente una aproximación al estado del arte en el tema de sucesión familiar, luego se aborda el sistema familia-empresa enfatizando en la transición de la primera a la segunda generación, la reflexión teórica se acompaña de un primer informe sobre el estudio que en este momento se avanza en el tema de sucesión en las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto y que explora desde la perspectiva del sucesor: las causas y motivos de su retiro.

Finalmente se plantea el tema de propiedad, conceptualización, particularidades en las Empresas Familiares y las implicaciones de la misma en el proceso de sucesión.

Una aproximación al estado del arte

Del análisis de los diversos estudios sobre empresas familiares se evidencia que no existe un consenso aún sobre la forma de definir a estas organizaciones, no obstante parece existir un acuerdo en identificar tres componentes cuya presencia ayudan a su caracterización, son ellos: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

Específicamente el tema de la sucesión ha sido ampliamente investigado, desde los años setenta, dado el auge de la corriente de literatura correspondiente a la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio Gersick (1994).

De esta forma los investigadores han destacado procesos tales como el de formación de los sucesores Longenecker y Shoen (1978), el proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación Handler (1989). Se resaltan los aportes de Ussman (1994), Cabrera y García (1999), Sharma *et al.* (2003) y Lambrecht (2005), quienes analizan la planificación de la sucesión desde un punto de vista intergeneracional. Harveston *et al.* (1997) evalúan el género en la sucesión; Sharma *et al.* (2003) explican el comportamiento; Chrisman *et al.* (1998) examinan los atributos del sucesor y Le Breton *et al.* (2004). los modelos de sucesión.

En el contexto Colombiano, se destacan entre otros estudios, los de la Superintendencia de sociedades (2006) que partió de una muestra de 600 empresas escogidas dentro de un total de 6.054 empresas de familia, arrojó como resultado que el 33,9% de estas está aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, que el 29,7% está en poder de los hijos, es decir, en la segunda generación, y solamente el 3,4% está en manos de la tercera generación. (Superintendencia de Sociedades, 2001, p. 125).

Al igual es importante citar los estudios de la Fundación para el desarrollo sostenible (FUNDES, 2008) la presentación de los resultados gira en torno a cinco grandes temas involucrados en el proceso de sucesión: Los aspectos propios de la sucesión, del sucesor, del sucedido, de los familiares y accionistas (cuando los hay) tanto en las grandes como medianas y pequeñas empresas familiares.

Por su parte, Lozano (2008) explora el proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa. Identifica tres dimensiones de formación: valores, conocimiento y liderazgo y establece elementos influyentes en estas dimensiones: empresa, mercado, los mismos descendientes y la sociedad.

Gómez, López y Betancourt (2008) identifican que los factores que más afectan la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial de las empresas familiares en Colombia son, en su orden: cultura, seguridad e impuestos.

A nivel regional se destacan aportes en las investigaciones de Mora (2007) quien aborda las etapas evolutivas de las empresas familiares en el Caquetá, investigación en la cual destaca que factores como la innovación, la disciplina y el cambio han permitido el paso de estas organizaciones a una segunda y tercera generación.

En el estudio sobre Fortalezas y Debilidades de las empresas familiares en la ciudad de San Juan de Pasto, Bolaños *et al* (2008), se plantea que el proceso de planificación de la sucesión posee una ventaja en comparación con el resto (68,9%), pues existe una propuesta clara de quién será el sucesor, quién cuenta con el apoyo y la credibilidad del resto de la organización (58,3%). Sin embargo, un 90,3% de las empresas no tiene un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor.

Recientemente estudios de Zuluaga (2010) en las empresas familiares Manizaleñas evidencia que los empresarios de esta región no se encuentran preparados para asumir este proceso y el miedo a la sucesión hace retrasar el mismo.

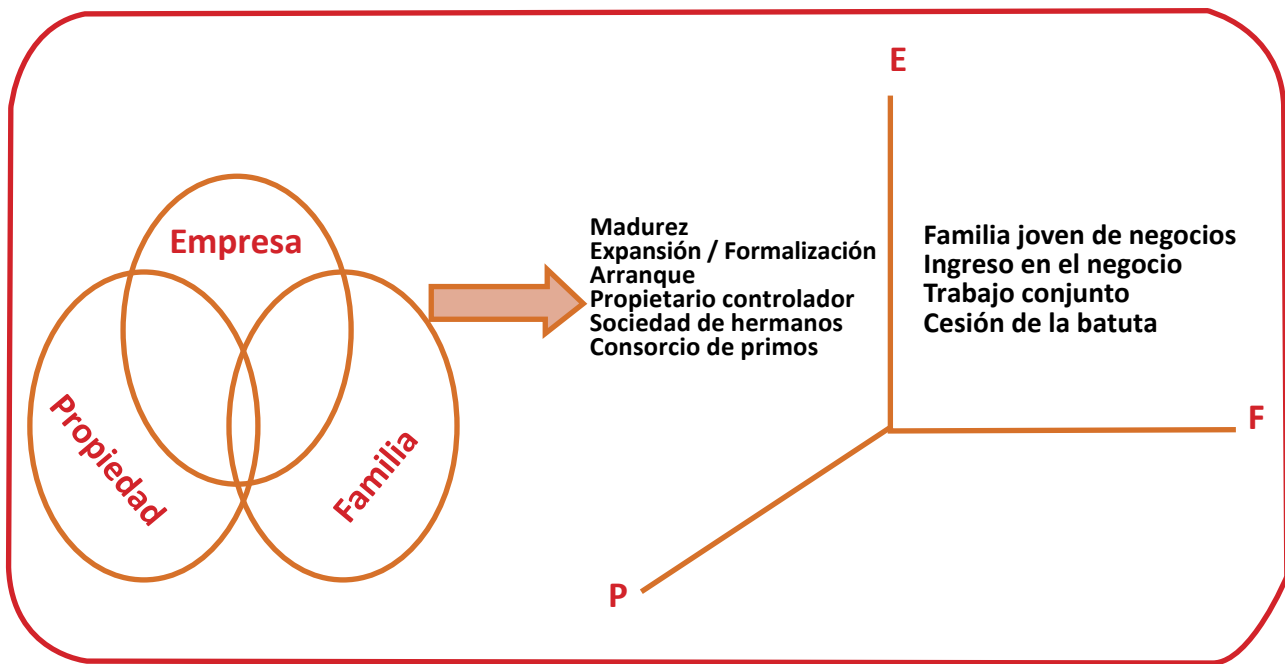
El análisis de la literatura deja entrever el interés de la Academia y de distintas organizaciones por el tema, el cual ha sido abordado por la mayoría de los investigadores como un proceso más que como un acontecimiento aislado, desde la perspectiva de los diferentes actores en ella involucrados y que incluyen al fundador, al sucesor, otros familiares, otros directivos, los propietarios y otros agentes del entorno.

Los sistemas familia-empresa

Son varios los modelos conceptuales que se han elaborado respecto de la empresa familiar, todos los cuales intentan resaltar sus características particulares e ilustrar su naturaleza. Uno de los más difundidos es el Tagiuri y Davis (1982), denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia, y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas

organizaciones en forma simultánea. Gersick, et al. (1997) lo utilizan como base para plantear su modelo evolutivo tridimensional (Ver Gráfica 1) en el cual se describen las etapas por los que pasan los subsistemas de la empresa, familia y propiedad. Estos autores concluyeron que los subsistemas de empresa y familia no explicaban cabalmente la dinámica de estas empresas y que era necesario incluir el de la propiedad. Argumentan que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses y su poder están claramente determinados por el subsistema de propiedad.

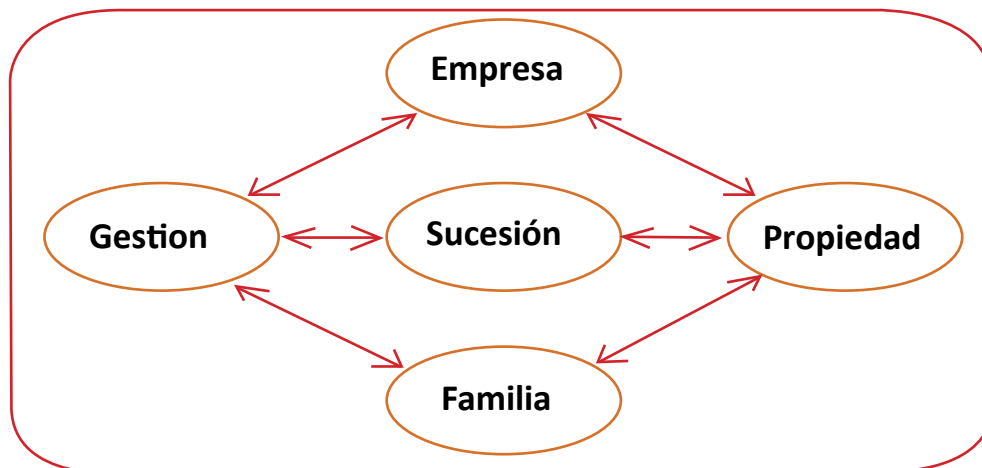
Figura 1. Modelo de tres círculos y modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick, et al. (1997) citado por BELAUSTEGUIGOTIA en Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. 2004, Pág. 29.

Por su parte, Amat (1998) propone el Modelo de los Cinco Círculos; donde, el área de la Empresa se desglosa en dos partes para facilitar su comprensión y diagnóstico: la gestión de la empresa (gerencia) y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Además se agrega una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

Figura 2. Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat (1998). La continuidad de la Empresa Familiar

El estudio de las Empresas Familiares desde estos modelos teóricos han permitido identificar sus características, fortalezas y debilidades, existe consenso en la mayoría de literatura en citar entre otros los siguientes elementos: la rapidez en la toma de decisiones, mayor cultura del esfuerzo, mucha más flexibilidad en su funcionamiento y mayor capacidad de improvisación. Pero estas ventajas sin duda muy valiosas se ven oscurecidas por muchas debilidades que se repiten continuamente: falta de delegación por parte del líder, confusión entre la condición de propietario y la del directivo, mezcla indiscriminada de aspectos empresariales, emocionales y económicos, no contar con normas previamente establecidas para la gestión y planificación, además de la carga impositiva, suponen una complejidad importante que amenaza la continuidad de estas empresas.

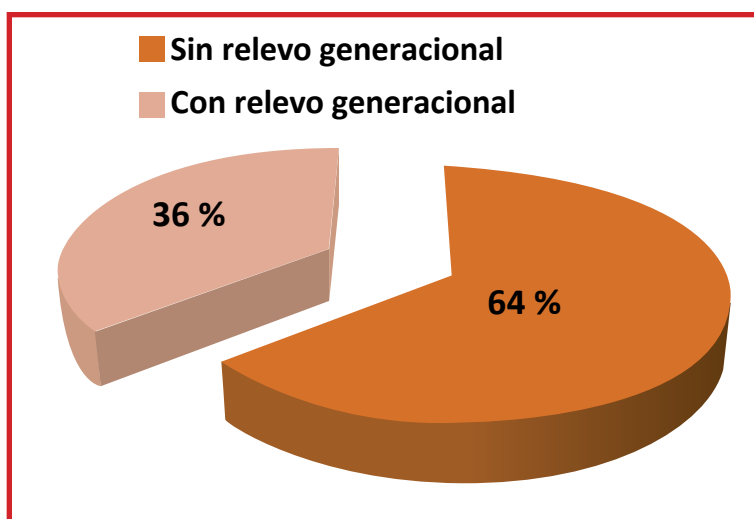
Cuando se habla del paso de una generación a otra, se refiere específicamente a la sucesión que es entendida como el proceso de transmisión del poder de decisión en la dirección de una empresa y su propiedad. La generación marca el curso de acción de una empresa familiar.

La primera fase de la Empresa Familiar es sumamente importante, pues como se dijo, de la forma como se estructuran sus cimientos dependerán los éxitos de las futuras generaciones. Es una etapa compleja y difícil en donde surgen decisiones importantes que deben ser adoptadas por el fundador de la empresa; estas medidas son tan vitales, que en caso de tomar una decisión equivocada, se podrá desembocar en el fracaso prematuro de la empresa.

(Serna, H. y Suarez, E. 2005)

De acuerdo al estudio sobre las Fortalezas y Debilidades realizado por Bolaños *et al* (2009), se encontró que en la ciudad de San Juan de Pasto, para el año 2008 solo el 36% de empresas encuestadas de tipo familiar han tenido un relevo generacional, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Relevo Generacional



Fuente: Bolaños et al (2009). Lecciones para empresarios familiares.

El 64 % no han tenido relevo generacional, esto se debe a que las empresas en la ciudad de Pasto son jóvenes; es por ello aun más preocupante ya que los fundadores de estas empresas serán los que tendrán que enfrentarse a este proceso. Igual ocurre en el caso Nacional, las estadísticas sobre las generaciones en las Empresas Familiares en Colombia demuestran la alta concentración en la primera generación, lo que nos da también la idea de su alta mortalidad; de igual manera se puede observar que en la medida en que aumenta el tamaño de las empresas, se incrementa el problema de la sucesión por la participación de la segunda y tercera generación.

La transmisión de la primera generación a la segunda se da por varias razones que permiten identificar diferentes estilos de retirada, (Neubauer, F y Lank, A, 2006) el hedonista, el embajador, el mentor, el empresario, el general y el monarca.

Se puede observar que el cambio generacional es un asunto muy delicado, junto con la sucesión, no basta con planearla, es necesario adoptar mecanismos precisos en el protocolo de familia con el fin de que el cambio entre generaciones no haga peligrar la existencia de la empresa. La realidad invariable se asume cuando se pasa de una generación a otra se reconsidera el papel que cada uno ejerce, en razón al cambio en las estructuras de autoridad y de propiedad (Serna, H. y Suarez, E, 2005)

Un nuevo estudio llevado a cabo en las empresas familiares que se encuentran en la segunda generación Bolaños *et al* (2011), entendida esta cuando el fundador cede la dirección de la empresa a los hijos entregando su patrimonio y poder y su retiro es total o por lo menos deja que sus hijos tengan el poder de tomar decisiones, aunque esté presente, permitió identificar los motivos del relevo generacional y las causas del retiro del fundador.

Tabla 1. Motivos de relevo generacional

MOTIVOS DEL RELEVO	RESPUESTAS	
	No.	%
Retiro voluntario del fundador	6	16
Retiro parcial de la empresa	16	43
Decisión de la familia	7	19
Muerte del fundador	8	22
Total	37	100

Fuente: Este estudio.

El 43% de las empresas encuestadas a pesar de contar con un relevo generacional, tienen una característica muy particular y es que el fundador aun cuando ha decidido retirarse total o parcialmente de la empresa, se sigue contando con él y no deja de convertirse en la cabeza visible de la organización frente al entorno, es quien asume decisiones importantes y quien ha permitido la subsistencia de la empresa.

Está muy claro que el fundador que se retira total o parcialmente de la Empresa Familiar

seguirá involucrado por el fuerte lazo de unión que existe entre la empresa y la familia, sin embargo, el retiro implica el resolver los retos que plantea su nueva vida, continuar con su papel de autoridad familiar y entender que la responsabilidad y las decisiones de la empresa le corresponden a quien lo haya sucedido en el cargo.

Los motivos que llevan al fundador de una empresa familiar al retiro se relacionan en la siguiente tabla:

TABLA 2. MOTIVOS DEL RETIRO DEL FUNDADOR

MOTIVOS DEL RETIRO	RESPUESTAS	
	No.	%
La edad	2	9
Para desarrollar otras actividades	11	50
Incapacidad por enfermedad	3	14
Para dar paso a nuevas generaciones	4	18
Otros	2	9
Total	22	100

Fuente: Este estudio.

Los fundadores de las empresas familiares que han decidido enfrentarse a un futuro desprovisto de obligaciones y responsabilidades empresariales saben que no es fácil, por ello el 50% de los encuestados se han centrado en otras actividades, en especial las que gracias a su esfuerzo lograron consolidar en un patrimonio más para la familia, las actividades de la finca, han pasado de ser empresarios del sector comercial o industrial para convertirse en agricultores o ganaderos. Estas actividades posibilitan que sus días no se conviertan en días de ocio, veladas sin retos y jornadas vacías, por el contrario estos nuevos papeles los llenan de emoción y de interés, pasando de ser el empresario de la ciudad al empresario del campo.

No es fácil entender porque los fundadores a pesar de haber previsto que algún día abandonarían la empresa, para dedicarse a otras actividades no planifican el proceso de sucesión, como lo demuestra el estudio adelantado, donde el 100% de las empresas familiares encuestadas, han desarrollado un proceso de relevo generacional sin ninguna preparación, con muchas dificultades a la hora de decidir quién y cómo va a asumirse el poder.

El problema radica en que los fundadores tienen desidia de preparar y desarrollar a largo plazo un plan de retiro.

Como lo anota el profesor Gómez-Betancourt, G (2007)

Varias suelen ser las razones por las que el fundador se resiste a planificar la sucesión. Entre ellas, se encuentran el temor a la muerte, la renuncia a ceder el control y el poder, la pérdida de identidad, el temor a quedarse sin patrimonio para vivir, el prejuicio contra la planificación, la incapacidad para elegir entre los hijos, la incertidumbre frente al retiro y los celos y rivalidades.

La sucesión de las empresas familiares no es solo un tema para aquellos fundadores de edad avanzada o que tienen dificultades de salud, ni tampoco se puede resolver a corto plazo, esta requiere organización y empezar cuando no existan problemas, para continuar con el sueño del fundador, para que su empresa perdure y continúe siendo el sustento familiar.

La sucesión implica varios temas a la vez, es parte del desarrollo de la familia misma, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones. Las familias pueden utilizar dos herramientas fundamentales: el planeamiento estratégico de la familia y el protocolo familiar, por lo tanto es un proceso largo en el que deben involucrarse todos los miembros de ésta, adicionalmente la empresa requiere pasar a establecer políticas y procesos descentralizados, a darle cabida a la profesionalización, a establecer estructuras más adecuadas y a establecer planes estratégicos que generen dinamismo a la empresa y a los nuevos negocios.

El patrimonio

Por definición, el Patrimonio empresarial, está constituido por el conjunto de bienes, valores, derechos y obligaciones, que pertenecen a una organización y que a su vez constituyen los recursos económicos - financieros a través de los cuales la Empresa busca cumplir con su misión institucional.

Los bienes, valores y derechos que tiene la empresa, constituyen su Activo y representan la estructura económica de la misma, en cambio las obligaciones componen el pasivo y simbolizan la estructura financiera. Este, (el pasivo) a su vez se debe diferenciar en Externo, que representa los compromisos de la empresa con terceras personas y el Interno, que refleja las responsabilidades con los socios.

El Patrimonio empresarial neto, está representado por el conjunto de elementos patrimoniales constituido por los aportes de los inversionistas, socios o propietarios de la empresa y por las utilidades no distribuidas durante su ejercicio.

Al interior del Patrimonio neto los elementos más destacables son el *Capital Social* (aportes de los socios), *las Reservas* y los *Resultado del Ejercicio* (utilidades).

Para las sociedades mercantiles, la legislación colombiana vigente, define claramente el papel de los socios y establece su comportamiento ceñido a la ley y a la ética; pero a nivel de empresas familiares, esto no es suficiente, por cuanto estos entes nacen con vocación de continuidad y se constituyen como una extensión del concepto familia.

La empresa familiar, es reconocida como aquella organización en la cual la propiedad y la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo familiar, acogiendo una vocación de continuidad hacia generaciones futuras y orientada por una fuerte interdependencia entre los subsistemas familia y empresa.

La literatura económica sobre empresa familiar ha destacado como característica más distintiva de esta forma de empresa, el deseo de mantener la propiedad y el control de la compañía en manos de un grupo de personas que comparten lazos familiares, y que el control se transfiera a las futuras generaciones (Pollak, 1985; Casson, 1999; Chami, 1999 y Gómez-Mejía et al., 2007).

La estructura financiera de las empresas familiares está representada, en su orden: aportes sociales, proveedores y créditos financieros, en un plano posterior algunas compañías obtienen fondos a través del facturan o el leasing.

Los aportes sociales son la primera y principal fuente de financiamiento en las empresas familiares, ya sea a través de sus aportes iniciales, de la reinversión de sus utilidades o de nuevos aportes, situación esta que se mantiene durante el desarrollo de la primera y segunda generación, porque generalmente al llegar a la tercera buscan participación en el mercado de capitales. (Ward, 1998).

La propiedad en las empresas familiares, es diferente a otro tipo de organizaciones, entre sus características, se destacan:

- Tiende a concentrar el control en la familia.
- Liga emocionalmente la familia a la empresa.
- El interés por la empresa, va más allá del aspecto económico.
- La empresa se constituye en fuente de su propia identidad y orgullo.
- La relación con la empresa, se constituye como obligación moral.
- La empresa se constituye un medio para contribuir con la comunidad.
- La empresa se constituye un legado que se recibe de generaciones en generación.

- La concentración del patrimonio familiar en la empresa.
- El nivel de riesgo asumido en la empresa, requiere que los socios estén más vinculados, atentos y pendientes de la inversión.
- El gobierno de la empresa familiar integra tres aspectos, la participación de la familia en la propiedad, una misión a largo plazo y un deseo de continuar con la empresa
- La familia define el direccionamiento estratégico de la empresa.
- La participación activa de los familiares, permiten una efectiva toma de decisiones.

Si bien las empresas familiares no acceden a fuentes de financiamiento no tradicionales, pueden acceder a otras fuentes o ampliar el uso de las actuales, pero es necesario que se establezcan estrategias que tiendan a cumplir con las exigencias de las fuentes en cuanto a su situación financiera, los requisitos y las garantías exigidas. Están en posibilidad de ampliar crédito, acceder a leasing o factoring, realizar alianzas estratégicas con proveedores y clientes que generen liquidez para las empresas de familia o sirvan de respaldo ante proveedores para las empresas de familias más recientes; buscar otros socios creando mercado de acciones para la empresa a partir de familiares, empleados, proveedores, clientes u otros cercanos a la empresa; por último acceder a fuentes de fomento con poca divulgación siempre que la dirección este de acuerdo con los requerimientos de estas fuentes. (Navarrete Jiménez, 2009).

Las empresas familiares buscan sobrevivir de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar, para ello se requiere aplicar mecanismos de planeación estratégica, como: plan de sucesión, plan de propiedad, plan de continuidad, plan de participación familiar, plan de administración y protocolo familiar.

El traspaso generacional del patrimonio en las Empresas Familiares se relaciona con el compromiso de sus miembros en la organización, el conocimiento del negocio, el planeamiento a largo plazo, que va muy ligado con los intereses de la familia. Por lo que es necesario desarrollar una cultura de planeación patrimonial, en la cual exista un proceso continuo de revisión y análisis de las estrategias de acuerdo a los cambios del entorno económico y un plan de formación en el tema patrimonial para las diferentes generaciones. (Serebrenik, 2011)

Básicamente son tres los aspectos relacionados con la sucesión patrimonial en las empresas familiares, a saber: aspectos impositivos, transferencia de la propiedad y distribución de la propiedad.

Los impuestos, dentro de los procesos sucesorales de las empresas familiares, tienen un gran impacto en las finanzas de las mismas, para su liquidación se deben tener en cuenta las normas tributarias vigentes y relacionadas con las herencias.

La transferencia de propiedad, suele ser suficiente en algunos casos un documento privado, donde se exprese el deseo de seguir manteniendo la empresa en manos de la familia o por el contrario implementar procesos de testamento, sesión de activos, fideicomisos, compraventas, entre otros.

Normalmente se presentan algunos problemas en este proceso de transferencia de propiedad, se destaca dentro de ellos, el temor del fundador para entregar un alto grado de control sobre la empresa. Este hecho y otros, hacen que el fundador perciba la sucesión como algo complejo y delicado para la continuidad de su patrimonio.

En la distribución de la propiedad, le corresponde al fundador definir la manera como lo realizará, siendo básico que encuentre una manera que se ajuste a las necesidades de la familia y de la empresa.

Varios autores coinciden en afirmar que no existe una correlación entre la planeación y el éxito en la sucesión. (Aronoff, 1998; Lansberg, 1999; Murray, 2003); sin embargo, no planear la sucesión puede acarrear graves consecuencias. Por esto las familias deben prepararse en temas de leyes fiscales y de planificación financiera. (Kleim, 2003), de manera que puedan mantener el negocio en sus manos, contar con la liquidez necesaria para satisfacer los intereses de los accionistas y garantizar su bienestar. Leach, (1993).

Finalmente, en este aparte, se hace mención a los mecanismos existentes para la sucesión patrimonial, estos son:

- Sin planeación, proceso que se realiza a solicitud de los herederos y a la muerte del fundador.
- Informal, relacionado mas con la tradición, que con las normas.
- Formal, planificados en vida por el fundador.
- Internacional, planificado por el fundador y basado en legislación extranjera.

Conclusiones

Existe una gran diversidad de estudios sobre el proceso de sucesión en empresas familiares, desde el punto de vista del fundador, del predecesor y de otros actores familiares o no, sin embargo la complejidad de su abordaje aunado a elementos de contexto hace que sus particularidades demuestren la necesidad de profundizar en el conocimiento de estas organizaciones.

El cambio y la evolución forman parte del ciclo vital de las personas, de las instituciones, de la sociedad en su conjunto y también de las empresas, sean éstas familiares o no. El traspaso de la empresa familiar de la primera a la segunda generación pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es decir, en la estrategia y en la estructura y en los sistemas de la empresa y también y más importante, por modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella.

El estudio de las interrelaciones que se generan en el sistema familia-empresa-propiedad no puede descontextualizarse de aquellos elementos provenientes del contexto histórico, social y cultural, haciendo necesario vincular a las investigaciones sobre el tema, la cultura, valores, mitos, significados y tradiciones familiares, que se han tejido a través del tiempo, los cuales, pueden ser elementos explicativos del cómo se dan los procesos de sucesión y vinculación de nuevos miembros familiares en las empresas.

Referencias bibliográficas

Bolaños, S. L. Pantoja, M.I. Jiménez, A. (2011): *La sucesión en las empresas familiares que se encuentran en la segunda generación.* Informe de avance.

(2009): *Fortalezas y debilidades existentes en las Empresas Familiares de San Juan de Pasto.* En Lecciones para empresarios familiares. UDEM.

(2009): *Emprendimientos locales: el caso de las Empresas Familiares en el Sur Occidente Colombiano.* Revista TEC Empresarial.3: 27 – 37.

Cabrera Suárez, K. Y García Falcón, J.M. (1999): *La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas,* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, nº 1, págs. 7-30.

Chrisman, J.J. Chua, J.H. y Sharma, P. (1998): *Important attributes of successors in family business: an exploratory study*”, Family Business Review, vol. XI, nº 1, March. 19 - 34.

Dyer, W. G. Jr (2004): *Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned bussinesess,* Family Bussiness Review, 7 (2): 109-131.

FUNDES (2008): *Dinámica de la Empresa Familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia.* Bogotá:Fundes.

Gersick, K.E. (1994): *Introduction to the Handbook of family business research 1969-1994.* Family Bussiness Review, 7, 103-107.

Gómez Betancourt, G, López ,M.P. Betancourt, J.B: *Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas.* Cuadernos de Administración. 37: 269 - 292.

Gómez Betancourt, G. (2007): *Son iguales todas las empresas familiares.* Grupo editorial Norma.

Handler, W.C. (1994). Succession in family business: *A review of tne research,* Family Bussiness Review, 7, 133-157.

Harveston, P.D. Davis, P.S. y Lyden, J.A. (1997): *Succession planning in family business: the impact of owner gender.* Family Business Review, vol. X, nº 4, December.373-396.

(1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member’s experience.* UMI. Dissertation Services

Lambrecht, J. (2005): *Multigenerational transition in family business: A new explanatory model*, Family Business Review, vol. 18, nº 4, 267-282.

Le Breton I, Miller, D; Steier, LI. P. (2004): *Toward and Integrative Modelo of Effective FOB Succession*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305-328.

Longenecker J.G y Schon J. E (1978): *Management succession in the family business*. Journal of Small Business Management, 16: 1-6.

Lozano M. (2008): *Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la Empresa Familiar: un estudio de casos colombianos*. Cuadernos de Administración. 37: 243- 267.

Mora, V. (2007): *Análisis de las Etapas Evolutivas de las Empresas Familiares en la ciudad de Florencia, Caquetá: Cinco Casos del Sector Comercial*. Trabajo para optar el título de magister en Administración. Universidad del Valle.

Neubauer, F. y Lank, A. (2006): *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto.

Serna, H. y Suarez, E. (2005): *La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Editorial Temis S.A.

Sharma, P. Chrisman, J.J. Y Chua, J.H. (2003a): *Succession planning as planned behaviour: some empirical results*. Family Business Review, vol. XVI, nº 1, March, 1-14.

(2003b): *“Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers”*, Family Business Review, vol. XVI, nº 2, June. 89 -107.

Superintendencia de sociedades (2006): *Sociedades de Familia en Colombia 2005*. Bogotá D.C.

Usmann A. M. (1994): *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*. Doctoral Dissertation. Universidade Da Beira Interior, Portugal Universidad Autónoma de Barcelona, España

CAPÍTULO NUEVE

EMPRESARIAS COLOMBIANAS EXITOSAS: BEATRIZ FERNÁNDEZ, FUNDADORA Y PROPIETARIA DE CREPES & WAFFLES.

Elber Berdugo Cotera
Universidad de La Salle, Bogotá

Introducción

La mujer a través de la historia, ha jugado un papel preponderante en distintos ámbitos de la vida económica, social, cultural y política de un país; sin embargo, casi siempre, se le ha visto como un objeto sexual, o se le ha asignado el rol de reproductora biológica, o se le ha asignado la función de dedicarse al cuidado de los hijos y del marido y realizar los oficios del hogar. Aun cuando en los últimos cincuenta años, la mirada ha cambiado un poco y a las mujeres se les han venido reconociendo sus derechos y se han destacado ocupando cargos públicos importantes como presidentas de la república, primeras ministras, ministras o juezes; o se desempeñan como ejecutivas, gerentes y presidentas de importantes empresas, todavía falta mucho para que esta sociedad machista en que vivimos, exalte en toda su dimensión (y coloque en el sitio que le corresponde) a la mujer.

Uno de esos campos en los cuales se destaca la mujer es el empresarial, como creadora e impulsora de proyectos productivos, es decir como empresaria. Muchas son las empresas fundadas y desarrolladas por mujeres bien sea Micro, pequeñas, medianas y grandes sus aportes a la economía y al empleo de un país, y pocas las historias y los reconocimientos de esa labor. Por ejemplo, en el caso colombiano, casi nada se sabe de ellas; en su mayoría permanecen en el anonimato, salvo contadas excepciones como María de Chaves, fundadora de Jolie de Vogue; Luz Mary Guerrero, propietaria de Servientrega S.A.; Gigliola Aicardy, dueña de Bodytech; y Silvia Tcherassi, diseñadora de moda, entre otras, a quienes se les ha otorgado premios o se les ha condecorado y de las cuales algo se ha escrito.

El presente escrito hace parte de un proyecto de investigación en desarrollo, sobre empresarias colombianas exitosas entre las que se encuentran cuatro de las cinco mencionadas, y cuyo objetivo consiste en dar cuenta de su trayectoria empresarial y caracterizarlas. El trabajo es de tipo descriptivo y analítico. Para la reconstrucción de la historia de Beatriz Fernández se privilegió el enfoque cualitativo; se tomó como soporte principal las fuentes orales y empleó como ins-

trumento para allegar información, la entrevista en profundidad. También se utilizaron algunos videos y entrevistas concedidas por la empresaria a medios escritos en diferentes épocas y conferencias impartidas por ella. Adicionalmente, se consultó un libro de su autoría e información aparecida en revistas empresariales y en periódicos nacionales.

Sobre Beatriz Fernández y su empresa se han realizado algunos escritos y videos. Incluso, ella misma publicó un libro. Sin embargo, uno no encuentra en ellos la historia completa. La pretensión de este artículo consiste en hacer una integración de los aportes parciales que se hallan en aquellos para tener una aproximación más de conjunto de la empresaria y de su organización.

De Beatriz Fernández se podrían decir muchas cosas: como persona, impresiona su preocupación por los demás, el compromiso por ayudar en lo posible, a cierta población desvalida, el sentido de responsabilidad social y su optimismo. Lo más cautivante, es su forma de hablar y escribir. Sus expresiones, sus frases, sus palabras, están llenas de emotividad; son sinceras, profundas y salen de lo recóndito de su corazón. Toda ella es verso, poesía, pasión, ternura y emoción. Para la muestra un botón:

Soy Tauro...
... de un 2 de mayo. Soy tierra, también soy fuego,
soy alegría, terquedad, obstinación.
Soy llanto y risas: yo soy mis sueños.
El sol enciende mi chispa; el cielo azul me pone a volar;
El atardecer me invita al romance y la noche me pone a soñar.
Soy amor claro, soy verdad descubierta.
Soy valentía, sensibilidad, soy poesía.
Soy vulnerable: no soy de piedra...
Me deslumbran las palabras.
Arte y comida me fascinan.
Saborear la buena mesa, los amigos, las ideas...
Todo esto me complace, me deleita y me recrea.
Dicen que mi risa contagia, que contagia mi llanto.
Hago versos y también yo canto.
Me desgasto porque entiendan que Amar alimenta a Amor;
que las empresas se construyen con ideas y conciencia
y las acaba la indiferencia.
Esa soy yo, soy una Tauro: soñadora, creativa, luchadora.
Soy alegría, soy llanto y risas, soy cielo y tierra, no soy de piedra.
Soy verbo abierto: yo soy mis sueños
(Fernández, 2005, p.30).

Beatriz Fernández nació en Bogotá. Sus estudios universitarios los comenzó en el Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA en donde estudió hasta sexto semestre. Se retiró de la carrera en Administración de Empresas debido a la falta de tiempo regresando en el 2003 a la institución a recibir el título *Honoris Causa en Administración de Empresas*.

El comienzo

La idea de ser empresaria se remonta a 1979 y la de constituir *Crepes & Waffles* al año 1980 luego de haber probado la gastronomía de Europa en donde los *crepes* de azúcar y mantequilla se degustan en cualquier parte; surgió de la fascinación que sienten tanto ella como Eduardo Macías por esos productos. Así relata Beatriz los orígenes:

(...) La idea surgió porque “Lalo”, nombre de pila con el que todo el mundo lo conoce a mí esposo, vivió en Suiza y cuando estuvo allá iba mucho a comer waffles y crepes. Yo tenía también una afición especial por los crepes porque durante el tiempo que permanecí en Montreal, visitaba una vez o dos veces en la semana o cada 15 días un restaurante que se llamaba La Creperie Brettone. Fue así cómo estando los dos en sexto semestre de Administración de Empresas en el Cesa, él me propuso que montáramos un negocio de ese tipo para obtener un ingreso adicional al de empleados cuando entráramos a trabajar.
(Universidad de los Andes, 2004).

Y agrega

(...) Sin saber y sin pensarlo, llegamos con un rumbo no trazado. Nunca planeamos, ni soñamos, ni nos imaginamos; no hicimos estudios de mercado, ni financiero, ni hicimos nada de lo que nos tocaba, además como administradores de empresas (Sánchez, 2005, p. 30).

Cuenta Beatriz que Crepes & Waffles es fruto del atrevimiento:

(...) Lo que le toca a uno es ser atrevido. En una conferencia de mercadeo que dicté al manifestar que no hicimos estudios de costos ni de mercadeo, la gente se reía, pero fue realmente así, nosotros simplemente no hicimos ningún estudio, nos metimos y se creó el concepto como está hoy en día. Si –y esto es una realidad que donde me oigan los profesores nos matan– hubiéramos hecho estudios de costos, la empresa no sería lo que hoy en día es. Si nos hubiéramos enredado en esos asuntos, probablemente no estaríamos relatando esta historia (Universidad de los Andes, 2004).

Incluso comenta que cuando estaba estudiando recibieron críticas de algunos profesores como el de “simpático el negocio...mmm, ojalá salgan adelante”. Y especialmente del de Mercadeo quien les dijo: “muchachos, eso no les va a funcionar, la ubicación no es la adecuada, no les auguro mucho éxito” De lo anterior concluye que:

(..) El éxito no depende tanto del estudio sino de las ganas que uno le ponga para salir adelante, del asumir riesgos... hay que quitarse el miedo a arriesgarse, si le bien a uno perfecto, si no le va bien pues a ensayar otra vez, pero jamás quedarse con el miedo, porque el que vive con miedo, vive a medias... el que vive con miedo, el que no se atreve a hacer, a realizar las ideas por el temor de que de pronto no me va a ir bien, no alcanza nada; y ese es el mayor bloqueo para que la gente se pueda desarrollar (Universidad de los Andes, 2004).

Ahora bien, esas afirmaciones no deben tomarse como si despreciara lo que en la universidad le enseñaron:

(..) Las universidades nos proporcionan una visión impresionante, pero la intuición, la visión, el olfato, junto con los recursos del conocimiento es lo que lo impulsa a uno. Nosotros, las asesorías que contratamos no son para ubicarnos, ni para que nos hagan estudios de mercadeo, ni para que nos hagan estudios de nada. Nosotros nos asesoramos y tenemos empleados profesionales en cada área, en el área administrativa y financiera, en el área de controles de calidad, de hecho, tenemos gente muy buena trabajando con nosotros, pero no es que recurramos a asesorías externas para ver cómo crecemos, qué hacemos, qué platos innovamos, para que pronostiquen las tendencias, no, lo hemos hecho nosotros mismos (Universidad de los Andes, 2004).

Crepes & Waffles abrió las puertas al público el 13 de mayo de 1980 en la calle 85 con carrera 11, en el garaje de una casa, ‘en un local supremamente pequeño en donde la gente comía de pies y el calor era insoportable’. Sus dueños arrancaron el negocio sin contar con una experiencia anterior en la actividad empresarial, sin conocimientos culinarios y mucho menos en preparación de *crepes y waffles*, “pero eso sí con todas las ganas e ilusión”. Para la elaboración de éstos, -los cuales en palabras de los propietarios ‘no eran como para chuparse los dedos, pues eran como una roca, pesados como un ladrillo’- acudieron a la mamá de ‘Lalo’ quien les preparaba en su casa la salsa y a un libro de cocina del cual copiaron la receta.

Al respecto Beatriz relata la anécdota siguiente:

(...) Chinita: tus waffles son horrorosos, me dijo una señora ‘bogotanísi-
ma’ el 28 de mayo de 1980, a los 15 días exactos de abrir... Se entró a
la cocina sin permiso, abrió la nevera, revolvía las ollas, esculcaba en los
anaqueles. Y de pronto se volteó y me calmó con unas flemáticas pala-
bras: ‘Yo soy experta en Waffles, mi chinita, y voy a traerte mi receta
secreta’. A los pocos minutos regresó, efectivamente, con la misteriosa
mezcla preparada en un frasco hermético y su fórmula garrapateada
en una hoja de papel: esa es la que utilizamos hoy” (Sánchez, 2005, pp.
27-28).

La inversión inicial con que empezaron fue de doscientos mil pesos, producto de la venta de mercancía que el papá de Beatriz importaba, como patees, chocolates daneses, vinos, quesos franceses y que ella comercializaba en la universidad y de una plata que ‘Lalo’ reunió con las ganancias provenientes de la distribución de canastas de navidad que hacía con mimbre y los productos que mi padre le proporcionó.

En principio compraban el mercado del día; a las cuatro de la mañana iban a buscar los ingredientes en las plazas de mercado y en los frigoríficos; con los ingresos que obtenían de la venta diaria, madrugaban al día siguiente y nuevamente compraban.

En cuanto a infraestructura física, muebles y enseres, cuenta Beatriz que no tenían mesas sino una barra; la comida la servían en platos plásticos. Posteriormente a medida que fueron creciendo, recurrieron a préstamos del banco que les quedaba al lado y con ese dinero adquirieron dos mesas, tres mesas, cinco mesas, treces mesas, diecisiete mesas, construyeron un *mezanine* y finalmente ocuparon todo el local. Como consecuencia de la afluencia cada vez mayor de clientes, tuvo que comprar el local continuo, con lo cual el espacio se amplió. A los dos años, inauguraron el segundo local en Cartagena (1984) y en el mismo año el del Centro Internacional, sitio de gran afluencia de ejecutivos y el corazón de una gran variedad de negocios.

La decisión de ubicar un restaurante en el ‘corralito de piedra’ la tomaron sus fundadores con la intención de ayudar a los padres de ‘Lalo’ quienes se fueron a vivir allá y estaban atravesando un momento difícil desde el punto de vista económico. No fue fácil abrirse paso en una ciudad en donde las distancias entre el trabajo o la empresa son relativamente cercas. Tuvieron que crear una necesidad, introducir cambios gastronómicos, hacer que la gente cambiara el hábito de ir a comer a sus casas por el de almorzar fuera de ellas o el de salir por las tardes o en las noches a merendar o degustar un helado.

Inicialmente los helados que ofrecían en los *crepes y en los waffles* se los proveía *La Campiña*. Posteriormente vendieron el producto por separado en conos. Después, algunas visitas a heladerías en París les permitieron introducir las copas en donde se servían los helados. Finalmente, la insatisfacción con los helados que entregaban a sus clientes los llevó a establecer su propia fábrica en la cual sacaron un producto con diversos sabores que no existían, de una calidad superior a la anterior y con características diferentes como el de ser bajo en azúcar, bajo en grasa pero con fructuosa, pues como afirma Beatriz,:

“somos enemigos de los químicos, amantes de lo natural, de la comida rica, pero sana; por eso en el empaque del helado reza crepes y waffles artesano, porque es helado artesano, no industrial, es un helado artesano y queremos que el significado también se divida en arte que es arte y sano que es sano” (Universidad de los Andes, 2004).

De sus helados dice que son ‘fantasía, creatividad y la oportunidad de darle más vida a la vida’.

El crecimiento

El éxito obtenido en Bogotá y la “*Ciudad heroica*”, los indujeron a colocar otros puntos en Colombia como Cali (1989), Medellín (1994), Barranquilla (1998), Pereira (2004) y Bucaramanga y fuera del país iniciando con Quito, Ecuador (1995), seguidamente Ciudad de Panamá (1997), Caracas, Venezuela (1998), Ciudad de México (2001), Lima, Perú y Madrid, España.

La claridad que desde un principio tuvieron estos empresarios de que para mantenerse vigentes, debían innovar constantemente, los llevó a darle vida a un nuevo concepto, una nueva línea. Verbigracia, en Bogotá, en el 2005 abrieron puntos en el Centro Andino y Unicentro, en donde venden helados crepes al paso como en París.

En la actualidad cuentan con 25 puntos de servicios ubicados en distintos sitios de la capital de la República como en Salitre Plaza, Centro Internacional, Outlet Bima, Calle 82, Park Way, La Soledad, Calle 73, Cedritos, Unicentro, Las Aguas, La Esperanza, Galerías, Avenida 19, Bulevar Niza..

La forma cómo se fueron extendiendo y consolidando su marca con los diversos productos, como los helados y las ensaladas, consistió en analizar las tendencias del mercado, en observar el comportamiento de los clientes, en recoger sus comentarios, en descubrir lo que les gusta o les disgusta y a partir de ahí construir. Por ejemplo, relata Beatriz que un día una señora le dijo que la comida era deliciosa pero que en plato plástico no sabía lo mismo. De este hecho nació la iniciativa de servir sus productos en platos no desechables. En unos platos, según ella, ‘divinos, sofisticados, de una línea divina, donde todos los productos se ven espectaculares y las personas se sientan super satisfechas con lo que reciben y con lo que pagan’. Su lema: ‘servir arte con amor y alegría a precio razonable’.

Factores determinantes del éxito empresarial

Beatriz y Eduardo Macías lo atribuyen *“al liderazgo creativo, a la innovación no solamente en el producto sino en el ambiente, en la gente, en la presentación y en todo aquello que haga de la experiencia de entrar a C&W lo más gratificante posible”* (Publicidad & Mercadeo, 2005, p.48). Por otro lado resaltan a la intuición y el sentido común los cuales les han permitido generar valor agregado. También destacan al amor y la alegría con que han trabajado y estrategias como la de servir a la comunidad y pensar menos en el Estado de Pérdidas y Ganancias, en el retorno de la inversión, en enriquecerse; la preocupación porque el recurso humano de la empresa se sienta satisfecho, esté bien económica y espiritualmente; la de vender comida de calidad, que tenga un buen sabor, agradable a la vista y a precios razonables. Los logros obtenidos los explican a partir del trabajo duro, el sacrificio, una firme convicción, la constancia y la decisión y la pasión por lo que hacen.

Igualmente, como lo señalan Beatriz y Eduardo, una parte importante del éxito se debe al buen trato que les dan a sus empleados: para los dos, el creer en los colaboradores, tener confianza en ellos, darles participación, les ha dado resultado, *“la gente responde muy bien”*; importante también ha sido, *“dignificar el trabajo y la vida personal”* de cada integrante de la empresa, es decir respetar a la persona, reconocerla; así mismo, en la seguridad y estabilidad laboral que le brindan a sus empleados; lograr que los trabajadores creen en el mismo sueño de los dueños; y la puesta en marcha de un modelo de responsabilidad social empresarial que propende por un mayor bienestar a sus empleados mediante planes de vivienda, salud, educación y recreación (Arango, 2003). El modelo de manejo del recurso humano se resume en su página de internet de la siguiente manera:

(...) La gente no puede vivir del romanticismo y dormir bajo las estrellas y mucho menos comer palabras, cuando lo que realmente tiene es hambre. Hace 15 años, mi papá, junto con el padre S.J. Alfonso Llano, empezaron a resolver el problema más urgente que tenían algunos de sus empleados. Un problema que no se solucionaba con una charla, porque la gente necesitaba vivienda y salud. Entonces empezamos nuestro plan de vivienda social y hemos entregado hasta la fecha 400 casas, no regaladas sino con préstamos del restaurante. Cada año se visitan, en promedio, 20 de nuestros empleados para buscarles un proyecto de vivienda en conjuntos cerrados. Y el éxito ha sido total. También, toda persona, después de un año de trabajar con nosotros, tiene derecho a un plan de medicina pre-pagada por cuenta de la empresa. A Lalo y a mí nos gusta ayudar a la gente, pero también necesitamos que la gente entienda que no todo es gratis. Yo cambié el concepto de empresa, porque Crepes & Waffles es de todos, porque todos vivimos de ella y si no la cuidamos, simplemente se acaba.

Referencias bibliográficas

Fernández, B. (2005): *Mi receta*. Bogotá: Liliana Villegas, Editora.

Universidad de los Andes (2004): *Entrevista realizada a Beatriz Fernández por una estudiante como parte de los trabajos que llevaban a cabo en el curso Historia del desarrollo empresarial colombiano que el autor de este escrito impartía en la Facultad de Administración.*

Sánchez, A. (2005): *La receta de la aprendiz*. En: Revista Credencial, 224, 30.

La estrategia del amor y la alegría. (2005): En: Publicidad & Mercadeo, 293, 48.

Arango, B. (2003): *Servir arte con amor y alegría. La dulzura de los helados y el arte de las crepes revela una empresa que cree y apoya su gente*. Recuperado el 20 de julio de 2011 de <http://www.Elcolombiano.com/proyectos/elcolombianoejemplar/premio2003/ganadores/crepesinstitucion.htm>

CAPÍTULO DIEZ

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA RURAL

José Rodrigo Mondragón Ávila

Clemencia Navarrete Jiménez

José Gregorio Medina Cepeda

Carlos Arturo Hastamory Rubiano

Profesores investigadores de la Universidad de La Salle, Bogotá

Introducción

El predominio de las ideas neoliberales desde los años ochenta ha marcado la tendencia en Latinoamérica. Estas se han interpretado y adecuado ante los cambios de las últimas décadas. Además han incidido en el sector agrario desde la perspectiva de la agroindustria multinacional y la agroindustria exportadora afectando la forma de producción para los agricultores tradicionales y privilegiando la acumulación de riqueza en un grupo pequeño de grandes empresarios. Lo anterior ha afectado planteamientos de reformas agrarias eficientes en términos de una adecuada distribución de los recursos productivos. El crecimiento de acuerdos multilaterales ha generado un importante impacto dada la liberalización de los productos agrícolas en el mercado internacional, en particular por el desequilibrio en los niveles de competitividad. Los gobiernos han observado que a pesar de la implementación efectuada, se sigue presentando pobreza en el sector rural. Surge entonces la necesidad de establecer políticas agrarias con mayor impacto y que las empresas de familia del sector rural diseñen e implementen procesos administrativos eficientes que estimulen la visión de futuro, definiendo con mayor precisión su horizonte de funcionamiento.

El departamento de Cundinamarca goza de una posición favorable dentro de la región Andina porque cuenta con todos los pisos térmicos, desde el cálido en el valle del río Magdalena y el piedemonte de Los Llanos Orientales, hasta el páramo como el del Sumapaz lo que ofrece grandes posibilidades en términos de diversificación de producción agrícola y en general, de utilización del suelo.

La Cámara de Comercio de Bogotá produce un documento trimestral denominado el Observatorio de la región Bogotá-Cundinamarca. En la edición número 10 de octubre de 2010 se analiza el comportamiento de las actividades productivas en la Región en los primeros nueve meses del 2010, con base en un conjunto de variables e indicadores, que permiten conocer los principales cambios en la actividad productiva, la actividad empresarial, el comercio exterior y en el empleo. Allí se establece frente al tema de internacionalización de la economía regional que entre enero y agosto de 2010, se mantuvo la tendencia a la recuperación en el crecimiento de las exportaciones de Colombia y de la región Bogotá-Cundinamarca. Entre los factores que contribuyeron a este resultado se destacan la recuperación de la economía internacional, el aumento en la demanda y los altos precios internacionales de los bienes primarios. De acuerdo a esta revista, entre enero y agosto de 2010, el 71% de las exportaciones fueron bienes de la industria y el 24% productos agropecuarios. Pero el mayor porcentaje de concentración de las exportaciones de la región está representado en: flores, sustancias y productos químicos y alimentos y bebidas. Los principales países de destino son: Estados Unidos, Ecuador y Venezuela. La Región alberga el mayor número de empresas del país, 86% microempresas y 13% pymes presentándose un gran número de empresas familiares con altas necesidades de asesoría.

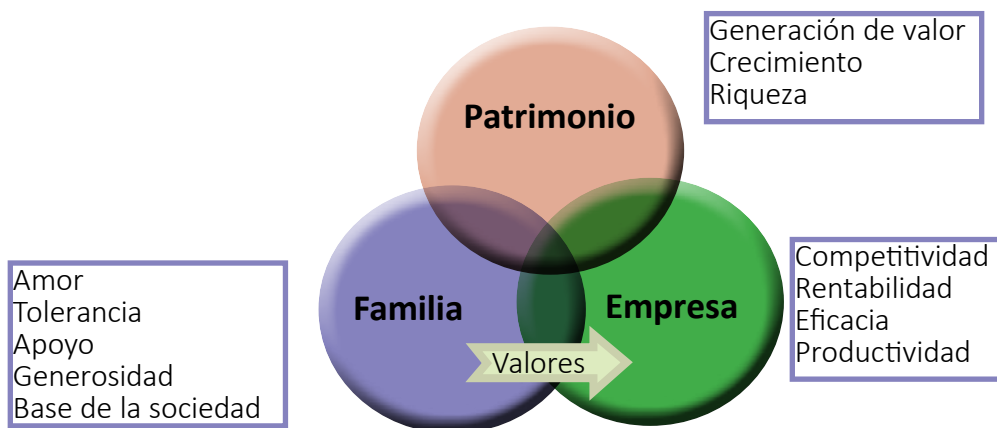
El objetivo general de esta investigación fue caracterizar las empresas familiares rurales en los Municipios de El Rosal, Subachoque, Sibaté y Granada que permitiera identificar los perfiles estratégicos de estas empresas. Para lo cual se identificaron las principales dimensiones, variables e indicadores de la gestión de las empresas de familia rurales y se analizó su situación a partir de factores de competitividad y generación de valor. Los perfiles estratégicos en las empresas de familia están relacionados con el mantenimiento y crecimiento patrimonial de una generación a otra, la independencia del flujo financiero entre la empresa y la familia, la participación y organización de la familia para la toma de decisiones y en los cargos de poder, el tiempo de permanencia de la empresa, la generación en la que se encuentre la familia, los procesos de sucesión. Como empresa se incluyen las funciones básicas de mercado, finanzas, producción, tecnología y administración. En este sentido, se estudiaron los perfiles estratégicos competitivos de 92 empresas de familia rurales de los municipios de El Rosal, Subachoque, Sibaté y Granada, considerando los factores inherentes a la empresa y la familia, tanto internos y externos. Se incluyeron preguntas sobre administración, producción y tecnología, finanzas, mercado y la relación familia - empresa. Para el análisis de la información se tomó como referente la matriz PEEA - posición estratégica y evaluación de la acción, propuesta por Rowe, A.J; R. Mason y K. Dickel, en Strategic Management and Business Policy, 1982 (citada en David, 2003). La principal conclusión es la que las empresas de familia rurales tienen una débil posición estratégica competitiva. El 32,6% están en el **cuadrante III defensivas**, el 30,4% se clasifican como exploradoras; el 26,1%, 24 empresas

están en el **cuadrante II intensivas**, el 10,9%, 10 empresas son consideradas conservadoras. Por municipios cambia la tendencia, para el caso de El Rosal y Subachoque predominan las empresas con posición estratégica intensiva, para Sibaté las defensivas y para Granada las exploradoras. La dimensión de administración en las empresas estudiadas presenta las mayores deficiencias, seguida de la dimensión de mercado, producción y tecnología. Finanzas y factores diferenciadores alcanzan la cota del 60%; la dimensión familia tiene los mejores resultados. Las empresas en la medida en que son más antiguas tienden a identificar más fortalezas y más problemas. El análisis de posición estratégica competitivo en cada empresa sirve para definir el nivel de las fortalezas y los problemas como base del diagnóstico en un proceso de planeación.

La empresa de familia rural

A pesar de la dificultad para identificar las empresas de familia en términos universales, distintas definiciones tienen en cuenta dos enfoques básicos la propiedad y la capacidad de decisión (Navarrete y Mayorga, 2006 a partir de Cuestas y Asociados, 2005) y tres aspectos que tipifican a las empresas de familia: la propiedad y la dirección están en los integrantes de una familia y existe la intención de transferir la empresa a la próxima generación. Es así como el modelo de los tres círculos interpreta esta relación (gráfico 1), en donde en cada círculo existen propósitos y roles específicos pero con espacios de interacción en donde se presentan generalmente los conflictos; la familia traslada los valores a la empresa, la empresa busca ser competitiva y rentable; el patrimonio debe generar valor y asegurar riqueza presente y futuro para la familia.

Gráfico 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tauguri (1982), Modelo de los tres círculos

Se estima que del total de empresas del sector agropecuario, el 64% son de familia (Supersociedades, 2005). Es de tener en cuenta que estos conceptos se han construido desde la empresa familiar urbana, en actividades industriales, de servicios o comerciales pero no del sector agropecuario.

Es evidente la gran contribución que ha tenido el sector agropecuario en la estabilidad económica y política de nuestro país, por cuyos efectos se ha logrado la activación y el crecimiento de otros sectores gracias a su demanda de bienes y servicios. Este sector ha jugado un papel fundamental, garantizando la salud pública, la protección del medio ambiente, la lucha contra el hambre y el desempleo y la supervivencia de las comunidades rurales, logrando conservar sus patrones culturales y funcionales. Rosas (2003). Según Rosas (2003) esto se debe a la transformación del modelo económico nacional, pasando de una economía netamente agropecuaria un modelo industrial propio de la época actual. En términos generales este comportamiento es normal en una economía emergente como es la colombiana. Pero en los últimos años los conflictos sociales, la alta migración de la población rural a centros urbanos (3 millones de desplazados en las áreas urbanas corresponden casi que al 6.5% de la población Colombiana, pero que en más de un 90% son de origen campesino), la extensión de los centros urbanos en los municipios y la ubicación de industrias en sitios agrícolas hacen que esta reducción se acelere hasta llegar a modelos insanos de crecimiento.

Los problemas ocasionados por la actual crisis agropecuaria, recaen directamente sobre la sociedad pobre colombiana -Estudios recientes demuestran que este sector lo componen principalmente familias de los estratos 1 y 2- que sumado a las precarias condiciones de vida que son víctimas; como la falta de cobertura de servicios públicos, los bajos índices de educación, la baja oportunidad laboral y los altos índices de violencia por parte de la incursión de grupos armados, hacen que el desarrollo agropecuario sea cada vez menor. Es por eso que se hace necesario evaluar las diversas condiciones actuales del sector agropecuario en Colombia, analizando su dinámica en el marco regional y municipal, para determinar así, las posibles líneas de acción para él su fortalecimiento y desarrollo. Un mecanismo eficiente de desarrollo agropecuario es a partir de las empresas familiares, debido a que de acuerdo con sus características, posiblemente contiene la mayor cantidad de empresas familiares en su seno. Su desarrollo permite un mejor desempeño productivo y hace que los negocios familiares se consoliden y prosperen en el corto mediano y largo plazo. Así mismo existe el concepto de Unidad Agrícola Familiar UAF. En Colombia, el concepto lo aborda la Ley 135 de 1961 de Reforma Agraria, definiéndola y caracterizándola así: *“La UAF es la explotación agraria de un fondo que dependa directa y principalmente de la vinculación de la fuerza de trabajo de una misma familia compuesta por el jefe del hogar y*

su cónyuge, compañero o compañera, según el caso, o por parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y primero civil, sin perjuicio del empleo ocasional de la mano de obra extraña al núcleo familiar y que además reúna las siguientes condiciones": (Departamento Nacional de Planeación, 2000, p.p. 7) a) Que la extensión del predio que dependerá de la naturaleza de la zona, clase de suelos, aguas, posibilidades de irrigación, ubicación, relieve y potencialidad del tipo de explotación agropecuaria para el cual sea apto, pueda suministrar a la familia que lo explota, en condiciones de eficiencia productiva promedio, ingresos no inferiores a tres salarios mínimos. b) Que no más de la tercera parte de los ingresos provenientes de la explotación puedan ser destinados al pago de deudas originadas en la compra o adquisición de la tierra. c) Que el adjudicatario y su familia puedan disponer de un excedente capitalizable que les permita el mejoramiento gradual de su nivel de vida. La Federación Agraria Nacional –FANAL– (2005), también complementa lo expuesto anteriormente refiriendo que una UAF, para denominarse como tal, debe derivar el 70% de sus ingresos como mínimo de la actividad agropecuaria.

Carmagnani (2008) identifica diferencias entre la agricultura familiar y empresarial, no determinada por el tamaño del predio sino la relación entre trabajo, capital y tierra, la localización, el costo del transporte y la comunicación (acceso a servicios públicos y privados) y a los activos intangibles como educación y organización en formas asociativas. Encuentra diferencia con la agricultura de subsistencia, con mayores barreras en la toma de decisiones. La agricultura familiar tiene poca expansión, con fundamento en los activos tangibles e intangibles que dependen del núcleo familiar y de cada uno de sus integrantes. Para identificar las características de las empresas de familia rurales se debe tener en cuenta su tamaño, antigüedad, actividad económica, forma jurídica y ubicación geográfica (citado por Casillas, Díaz y Vásquez; pág. 12, 2005). En las empresas de familia es importante la presencia o no del fundador y reconocer las diferentes generaciones que participan tanto de la administración como de la propiedad. Gallo (1995) identifica cuatro tipos de empresas familiares a partir de la relación entre la familia y la empresa: **(i)** empresa de trabajo, donde los miembros de la familia trabajan en la empresa, **(ii)** empresa dirección, son dueños conservan la propiedad pero pueden delegar la dirección y gestión, **(iii)** empresa familiar de inversión, la familia controla únicamente la inversión y desinversión, y **(iv)** empresa familiar coyuntural, no existe clara voluntad de mantener la propiedad de la empresa a futuro. Desde otras características empresariales como el tamaño, ámbito geográfico, actividad económica y disponibilidad de recursos financieros existen especificidades que dependen de la región de análisis (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005). Las empresas de familia en América Latina están en un contexto de retraso relativo como resultado de la marcada desigualdad de ingresos, rasgos socio demográficos específicos de las familias con mayor número de personas y alta dependencia, influyen los aspectos culturales que se hacen evidentes

tanto en la familia como en la empresa (Irigoyen, 2005). Para la zona rural de Bogotá (Navarrete, otros, 2009) se encontró que la mayoría de las familias cuenta con la presencia de hasta tres generaciones que participan en la unidad productiva o de la propiedad, tiene la intención los mayores de heredar a sus hijos, de lo cual se concluyó que existirá un relevo generacional. Las principales ventajas de estas empresas son el compromiso, la integración, unión y orgullo familiar, el aprovechamiento de los recursos naturales, fuente de ingresos que se reinvierte en el bienestar de la familia y sus integrantes e incrementa el patrimonio familiar. Por otro lado, los inconvenientes que afectan a las unidades productivas y la familia son los problemas de comunicación entre las diversas generaciones que interactúan en las familias (niños, jóvenes y adultos), falta de empleo, expectativa que la unidad productiva logre generar empleo para todos, falta de un respaldo económico y los deseos de trabajar en la ciudad.

Proceso administrativo

El proceso Administrativo, que tiene origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: Planeación, Organización, Dirección y Control. Bernal (2008).

La teoría administrativa presenta como actividad fundamental para el logro de los objetivos de las organizaciones la utilización del Proceso Administrativo. Estas complejas funciones gerenciales desprenden a su vez de sí mismas gran cantidad de acciones que buscan conducir a los empresarios hacia la máxima eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones. La *planeación* es por excelencia la función básica del proceso administrativo. Determina de una forma racional cuáles son los objetivos organizacionales y la forma en que estos se lograrán. De esta manera se muestra cuál será el direccionamiento futuro de la organización.

Según Koontz (2008), la planeación es un proceso que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción. Los mencionados autores agregan: *“Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados”* Bernal (2008 pg. 50). Veamos de acuerdo a Lourdes Münch Galindo algunas definiciones emitidas por autores reconocidos: Agustín Reyes Ponce. Define a la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. Burt K. Scanlan: establece que es un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla

políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. George Terry: establece que la Planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades. Münch (2005).

De acuerdo a los diferentes planteamientos establecidos por varios autores se reconoce a la Planeación de forma integral para la organización. Ésta a su vez puede ser: Estratégica, Táctica y Operativa. Una de las fortalezas de las empresas de familia está en la inversión y el emprendimiento los cuales hacen equilibrio frente a sus debilidades, es así como también contribuye el conocimiento del sector por parte del fundador como de sus sucesores, un factor de éxito es la cultura como *“fuente única y distinta de ventajas que surgen de manera natural... y su dinámica organizacional y de propiedad”* (Ward, 2006, pág. 59). El proceso de sucesión define la continuidad de la empresa familiar, su éxito está determinado por las decisiones y acciones que se tomen frente a la familia, la empresa, la gestión y la propiedad; una sucesión no planeada aumenta los riesgos de disminución del patrimonio familiar, la desestabilización de la familia y la empresa. La continuidad depende de la educación que se dé a los sucesores en cuanto a valores y actitudes, tales como el ahorro, la cooperación; igualmente influyen la relación entre padres e hijos y la rivalidad existente, aspectos relacionados con la armonía familiar, la formación y experiencia de los sucesores (Amat, 2004).

Como segunda función gerencial está la de **organización**. Esta determina los *“roles”* que desarrollan las personas dentro de una organización. Ello incluye diseñar una estructura eficiente que facilite el logro de los objetivos y el desarrollo humano. Se debe diferenciar entre organización como ente social susceptible de aplicársele la acción humana de administrar y organización como elemento del proceso administrativo tal como se acaba de definir. Nogueira (2009) define tres variables de análisis de la producción familiar que articuladas entre sí contribuyen a la definición de lo que denomina como Productor Familiar Capitalizado - PFC: contenido simbólico de la familia, lo doméstico, la organización interna del rol familiar y la herencia con una lógica *“productiva peculiar”* que ha permanecido en el tiempo. Considera como importante que la producción familiar ha permanecido en el modelo capitalista globalizado. La explotación familiar cumple con la triple función de producción, consumo y acumulación del patrimonio. Identifica como categorías al campesino, que no acumula capital, puede tener su propia tierra pero también trabajar como asalariado en otra; al **Farmer** que se caracteriza por la tenencia de la tierra, no necesariamente propiedad y el trabajo doméstico: como concepto operativo de la producción familiar. (Nogueira, 2009). Posteriormente encontramos la función de **dirección**. Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; tiene

que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de la administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Koontz (2008).

Es importante reconocer que existen cambios en la dirección de las empresas y en la familia debido a las condiciones de entorno, tales como el mayor valor del conocimiento, inestabilidad y ambigüedad que genera mayor incertidumbre, la mayor presencia de la mujer en las actividades empresariales, la inestabilidad de la familia, el incremento en la esperanza de vida, entre otros aspectos. Para Gómez Betancourt, *“cada empresa familiar es única y, por lo tanto ella misma debe buscar, en el interior de su cultura, mecanismos de avance para perdurar en el tiempo”*. (Gómez, pág. 20, 2006). Como último paso del proceso está la función de **control**. El control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que éstas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en los planes.

Así, la planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados. Sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios establecidos. Bernal (2008). Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos. Cada uno de ellos mide y cada uno muestra si los planes funcionan. Si las desviaciones persisten, su corrección es indicada. Koontz (2008). El control familiar de la empresa como factor importante en las PFC, con la presencia de la familia y el trabajo familiar (Cloquell, 2007, en Nogueira, 2009); con ello se reconoce la importancia de la presencia de la familia y la herencia Hace la diferencia entre familia (unida por parentesco) y grupo doméstico (unidad por cercanía, residencia común) Utiliza el concepto de Productor familiar capitalizado como aquel *“productor que puede o no ser propietario del total de la tierra que trabaja, acumula capital, y su familia –tanto mujer como hijos– participa en las tareas de reproducción de la actividad constituyéndose en ésta un aporte de trabajo fundamental, a pesar de la contratación de trabajo asalariado”* (Nogueira, 2009, pp 27).

El proceso investigativo

Como se estableció al inicio de este documento el objetivo general de la investigación fue caracterizar las empresas familiares rurales en los Municipios de El Rosal, Subachoque, Sibaté y Granada, con la aplicación de una encuesta de 92 empresas rurales, que permitiera identificar los perfiles estratégicos de estas empresas. Se identificaron las principales dimensiones, variables e indicadores de la gestión de las empresas de familia rurales y se analizó su situación a partir de factores de competitividad y generación de valor.

Para el desarrollo de esta investigación, se tuvo en cuenta la clasificación de las áreas funcionales de talento humano, producción, finanzas y mercado, con las funciones centrales de cada una y su interrelación natural, lo cual se da en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa. (Gráfico 2)

Gráfico 2. Áreas funcionales y funciones centrales



Fuente: Elaboración autores a partir de García – Münch (2004).
Fundamentos de Administración. México: Trillas

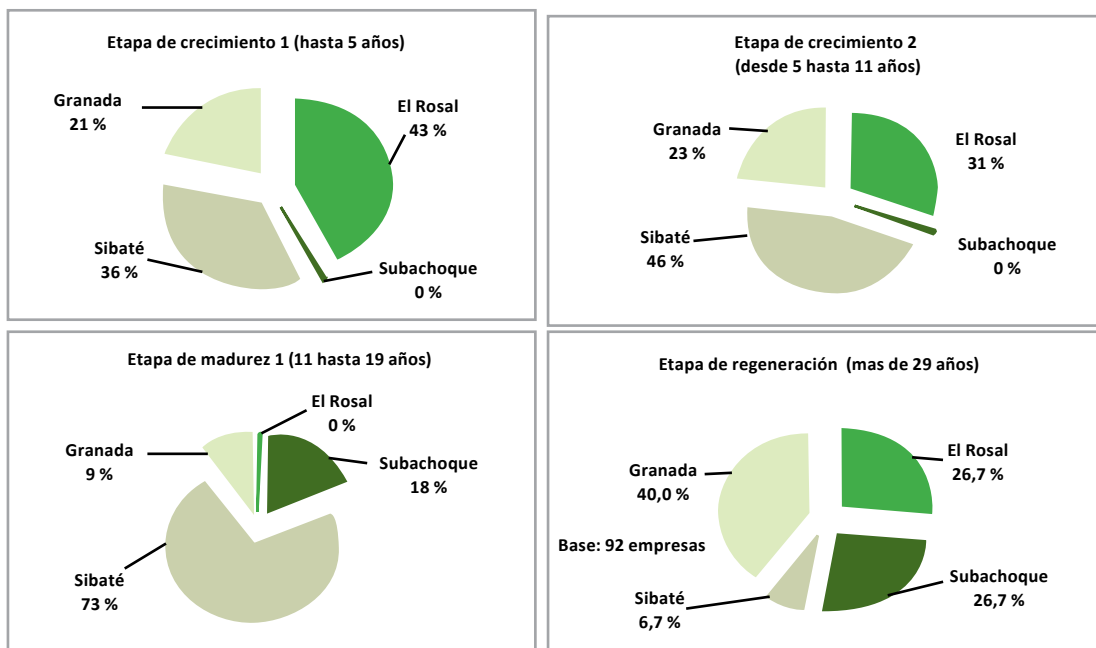
En el análisis además se incluye a la familia como otra área funcional con características y fun-

ciones particulares, a partir de la propuesta de la investigación sobre empresas de familia en Bogotá (Navarrete y Mayorga, 2006). Para el área “familia” es relevante la función del fundador en la empresa, los cargos que ocupan los empleados familiares permanentes y ocasionales, la participación de los integrantes de la familia en la toma de decisiones, el origen familiar de los recursos, la proporción del patrimonio familiar, la intención de heredar, la participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa.

Resultados obtenidos

El ciclo de vida organizacional que presentan los municipios estudiados muestra que el mayor número de empresas jóvenes se concentra en los municipios de El Rosal y Sibaté. Es el municipio de Sibaté el que muestra el mayor número de empresas en etapa de crecimiento y de madurez. El municipio de Subachoque se muestra incipiente en la generación de nuevas empresas. En etapa de madurez sigue presentándose muy sólidas las empresas del municipio de Sibaté, pero encontramos que Subachoque repunta en esta clasificación. Sin embargo en términos de perduración el mayor porcentaje lo presenta el municipio de Granada seguido de El Rosal y Subachoque, indicando que son más las empresas que podrían pasar a una segunda generación.

Gráfico 3. Etapa de la empresa por municipio

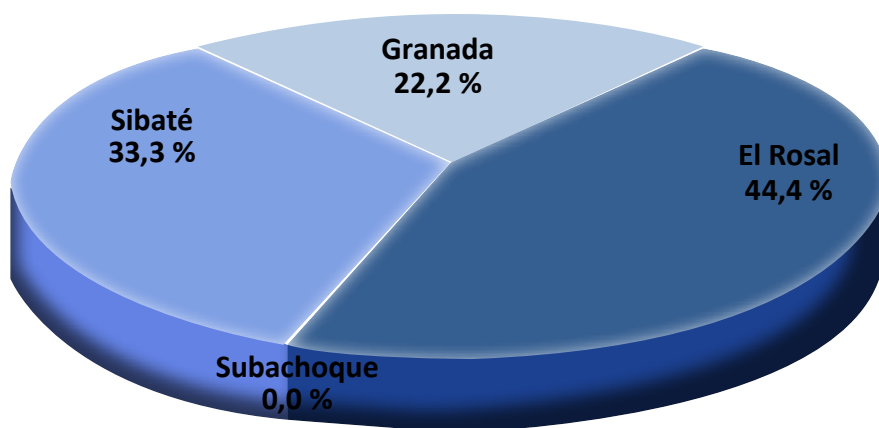


Fuente: Navarrete, Mondragón, Medina, Hastamory (2010).
 Caracterización de las empresas de familia rurales en municipios de Cundinamarca. Universidad de La Salle.

Un aspecto que se observa en las empresas es la relación existente entre su permanencia en el tiempo y su constitución legal. Se privilegian las sociedades de hecho en las que se encuentran en periodos de operación superior a los 10 años, mientras que en los primeros años predomina la empresa asociativa de trabajo y la empresa unipersonal o simplemente no se encuentran constituidas. El municipio que presenta los más bajos índices de constitución legal es Subachoque, sin embargo comparativamente genera más empleo no familiar. Los otros municipios estudiados representan una mayor contratación de empleados familiares en particular en El Rosal. La mayor contratación ocasional se genera en el municipio de Sibaté.

Se estableció como criterio importante en términos de poder determinar la acción gerencial la aplicación de las funciones gerenciales reconocidas de planear, organizar, dirigir y controlar. La visión de futuro es relevante para cualquier empresa, el definir con precisión su horizonte de funcionamiento dirigirá las acciones e las personas que las conforman. Es así que el mayor número de empresas de los municipios de El Rosal y Sibaté aplican los criterios de planeación estratégica. En los otros municipios se observa un manejo menos formal de la planeación. Haciéndose crítico en las empresas del municipio de Subachoque, en donde no se aplica. Son las empresas rurales de 20 a 30 años las que consolidan la aplicación de los conceptos de planeación junto a un plan de acción futuro que define las acciones sobre las cuales se orientan estas empresas.

Gráfico 4. Empresas por municipio que aplican conceptos de planeación estratégica



Fuente: Navarrete, Mondragón, Medina, Hastamory (2010). Caracterización de las empresas de familia rurales en municipios de Cundinamarca. Universidad de La Salle.

La estructura organizacional se presenta como un factor deficiente puesto que más del 90% de las organizaciones no plantean formalmente un agrupamiento de actividades que les facilite la eficiencia en el desarrollo de las tareas; problema que se presenta en todas las empresas del municipio de Subachoque, por el contrario, en el 56% de las empresas de El Rosal la gerencia se ha preocupado con mayor énfasis en establecer estas estructuras.

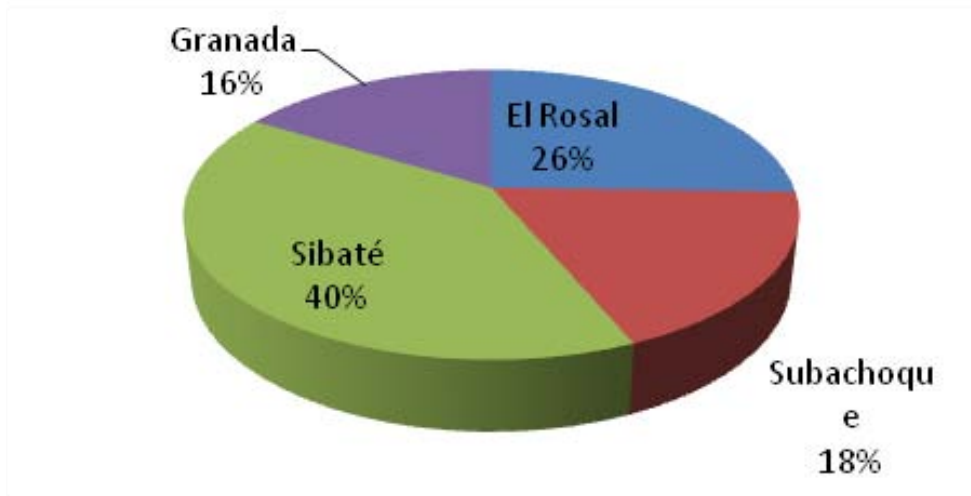
En las empresas del municipio de Sibaté se ve con mayor énfasis un estilo de gerencia democrático y participativo, los procesos de control administrativo son menos usados. Estos procesos de control van ligados a la participación del fundador en todos los ámbitos de acción de las diferentes áreas de las empresas. Las empresas del municipio de Subachoque muestran menor interés en la capacitación de sus empleados; existe poca delegación y consulta por parte de la gerencia, así como una aplicación alta de los procesos de control, por lo cual se infiere un estilo de gerencia autocrático y poco participativo.

En las empresas de El Rosal se observa mayor participación y preocupación por la capacitación de los empleados seguido de las empresas de Sibaté y Granada. En el 62% de las empresas el gerente delega o consulta como parte de su toma de decisiones, en el 29% de las empresas el gerente no delega ni consulta, el 9% no contestaron. El proceso de control es limitado, el 35% consideran que se hace para todas las áreas de la empresa, el 29% centra el control en un área, el 34% no hace procesos explícitos de control.

El 15% de los gerentes son profesionales, el 3% técnicos, el 20% tienen nivel secundario. En los empleados administrativos, comerciales y operativos predomina el nivel de secundaria en un 24%, 23% y 36%, respectivamente. El plan estratégico de la familia debería preparar el camino para la revitalización de la empresa...corresponde a los sucesores nutrir el nuevo ciclo de vida del negocio y desarrollar la organización de manera profesional. (Ward 1994, pp. 154). Por lo tanto es importante dentro del proceso directivo de las empresas de familia considerar como garantía de permanencia de la organización en el tiempo, el definir estrategias de largo plazo y determinar las condiciones en que los sucesores han de asumir la responsabilidad por parte de la generación saliente.

A continuación algunos datos de participación de los miembros de la familia en la dirección de las empresas de acuerdo a los datos arrojados en la indagación realizada en los municipios objeto de este estudio.

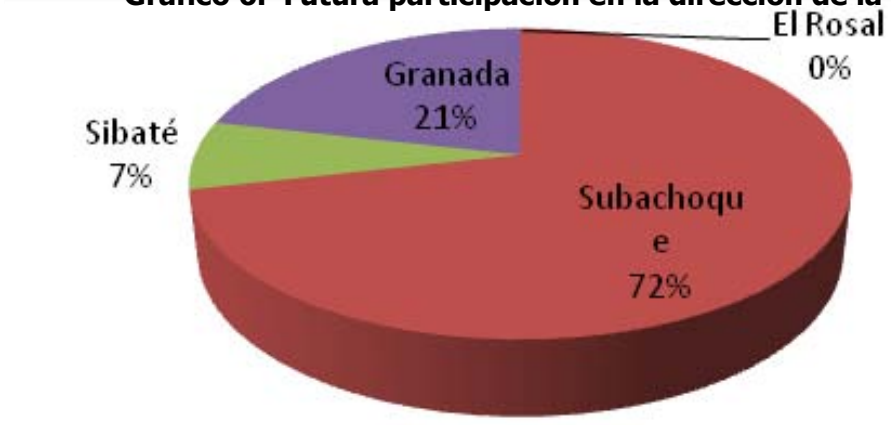
Gráfico 5. Participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa.



Fuente: Navarrete, Mondragón, Medina, Hastamory (2010).

Caracterización de las empresas de familia rurales en municipios de Cundinamarca. Universidad de La Salle.

Gráfico 6. Futura participación en la dirección de la empresa.



Fuente: Navarrete, Mondragón, Medina, Hastamory (2010).

Caracterización de las empresas de familia rurales en municipios de Cundinamarca. Universidad de La Salle.

El municipio de Sibaté representa el porcentaje más alto de participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa con un 40%, seguido de El Rosal con un 26%. En virtud de lo planteado para efectos de intensión de futuro en la transición de la participación se observa como en las empresas de Subachoque con un 72% existe una mayor conciencia por la prolongación del ciclo de vida de las mismas a través de la participación de los miembros de la familia en la dirección. Es importante observar cómo en el municipio de Sibaté que en la actualidad presenta tan alto porcentaje en términos de esta participación no refleje la misma en la intensión de futuro. De tal manera que sería recomendable enfatizar allí en la importancia de la participación del líder junto con sus sucesores en la planeación estratégica que ofrezca mayores posibilidades de sostenimiento en el tiempo de estas organizaciones.

Conclusiones

En esta ponencia se presentaron algunos de los resultados del estudio realizado en cuatro municipios del Departamento de Cundinamarca (centro de Colombia), cuyo propósito fue determinar el posicionamiento estratégico de las Mipyme de Familia Rural, como aporte al diseño de políticas públicas y planes empresariales para mejorar su competitividad y contribuir a su sostenibilidad. De las 92 empresas de familia rurales analizadas, el 77% son microempresas rurales, tanto por el valor de sus activos totales como por el tamaño de las fincas; las empresas restantes están entre pequeñas y medianas empresas. Las empresas de familia rurales de los Municipios de El Rosal, Subachoque, Granada y Sibaté generan empleo familiar y no familiar permanente, se destaca que el 65% del empleo sea permanente, siendo el 53% no familiar. La dimensión administración presenta las mayores deficiencias en las cuatro posiciones estratégicas, es necesaria la asesoría para la constitución legal de una forma empresarial que se adecúe a cada una de las condiciones empresariales, mostrando las ventajas que este hecho ofrece frente al mercado. En cuanto a las funciones gerenciales, es necesaria la asesoría para procesos de planeación y formulación de planes de acción; Se debe mejorar la competitividad de estas empresas a partir del establecimiento de una actitud abierta por parte de los directivos de las mismas hacia la implementación de procesos de planeación objetivos y precisos que brinden un direccionamiento estratégico orientado al crecimiento y sostenibilidad en el tiempo fortaleciendo de esta manera el sector. El establecimiento de una estructura organizacional adecuada a la actividad y el tamaño de la empresa con la distribución de las funciones básicas empresariales. En cuanto a los procesos de control, se debe enfatizar en su importancia sobre todo en las empresas ubicadas en el Municipio de Sibaté y extender estos procesos en todas las áreas y funciones de la empresa; dado que el 34% de las empresas no tiene implementadas formas de control. Es importante identificar con los empresarios las necesidades y alternativas de capacitación para los empleados.

Referencias bibliográficas

Amat, Joan M. 2004: *La continuidad de la Empresa Familiar.* España: Edición Gestión 2000.

Bernal, C. (2008): *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI.* Editorial Pearson.

Cabanzo, C; Suárez, M; Cañón, V (2010): *Clasificación y caracterización de las empresas de familia rurales del municipio de Granada, Cundinamarca.* Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá (2010): *Observatorio de la región Bogotá-Cundinamarca. Edición número 10.*

Cámara de Comercio de Bogotá. (2006): *Gestión Efectiva de las Empresas de Familia.* Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2006): *Registro Mercantil. En Bogotá: Caracterización económica y empresarial de la provincia de Soacha.* Cámara de Comercio de Bogotá.

Carmagnani Marcello (2008): *La agricultura familiar en América Latina. Problemas de desarrollo,* revista latinoamericana de economía. Volumen 39, número 153 abril-junio.

Casillas, J, Díaz, C. & Vázquez, A. (2005): *La gestión de la empresa familiar.* México: Thomson.

Cuestas y Asociados. (2005): *Cámara de Comercio de Bogotá: Gestión efectiva en las empresas familiares.* Bogotá.

David, Fred R. (2003): *Conceptos de Administración Estratégica.* México. Pearson.

Departamento Nacional de Planeación. (2000): *Antecedentes. Manual Metodológico para la determinación de la Unidad Agrícola Familiar Promedio Municipal.*

Díaz, N; Díaz, A (2010): *Acercamiento a las características y el proceso administrativo en las empresas Mipymes de familia rurales del municipio de El Rosal ubicado en el Departamento de Cundinamarca.* Bogotá.

Federación Agraria Nacional (FANAL). (2005): *Manual de economía campesina.* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social.

García – Münch (2004): *Fundamentos de Administración.* México: Trillas.

Gómez, A. y Mancipe, K. (2010): *Clasificación y caracterización de las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca.* Bogotá. Programa de administración de empresas.

Gómez B. Gonzalo (2006): *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Koontz, H y Weirich H (2008): *Administración. Una perspectiva global.* Editorial Mc Graw Hill.

Navarrete, C. y Mayorga, Z. (2006): *Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, D.C.* Bogotá: Universidad de La Salle.

Navarrete, C. (2009): *Informe sobre las empresas de familia rurales de Usme y Ciudad Bolívar.* Universidad de La Salle.

Nogueira Ma. Elena (2009): *Familia, trabajo y herencia. Algunos aportes a la discusión teórica sobre la vigencia de la producción familiar en el agro.* Espacio Abierto, cuaderno venezolana de sociología. Vol. 18 No. 1 (enero-marzo, 2009): 125 – 149

Roldan, D. (1993): *La racionalidad económica campesina y el mercado de los años 90.* Cali.

Rosas Vega, Gabriel, (2003): *Una Visión Desde Lo Rural". Misión Rural. Cuadernos de Desarrollo Rural*

Supersociedades (2005): *Sociedades de Familia en Colombia.* Bogotá, Superintendencia de sociedades.

Ward, J. (1994): *Como desarrollar la Empresa Familiar.* Editorial El Ateneo.

Ward, John (2006): *El éxito en los negocios de familia.* Bogotá: Editorial Norma.

Páginas web

<http://www.revistadegeografia.com/revista2/GARCIA.pdf>

http://camara.ccb.org.co/documentos/7472_observregional10.pdf

CAPÍTULO ONCE

CAPACITACIÓN EN PROCESOS CONTABLES, DE COSTOS, TRIBUTARIA Y MEDIO AMBIENTE A VEINTITRÉS FAMILIAS DE LA ASOCIACIÓN DE LECHEROS DE LA VEREDA SANTA ROSA, EN CIUDAD BOLÍVAR

Alicia Aldana Pastrana

Ana del Carmen Quintana

Luis Eduardo Gama Díaz

Fabio Guarnizo Cuellar

Leonardo Vergara Granados

Gerardo Mogollón Pita

Profesores investigadores de la Universidad de La Salle

Introducción

Con esta ponencia es el resultado de la aplicación de la metodología IAP (*investigación acción participativa*), con la cual se desarrolló la capacitación en Procesos Contables, de Costos, Tributaria y Medio Ambiente, para una comunidad de la zona rural de Bogotá, con la dirección de un grupo de docentes de la facultad de ciencias administrativas y contables y el 22 estudiantes del programa de contaduría pública que lo optaron como opción de grado, se hizo un análisis preliminar de las fortalezas y deficientes sobre las temáticas mencionadas, se realizaron talleres y diferentes dinámicas para mejorar o reforzar los diferentes aspectos encontrados que pudieran ser intervenidos.

Presentación del proyecto

El proyecto fue realizado en el marco del programa de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad de La Salle, con la participación directa de veinte dos estudiantes y seis profesores pertenecientes al grupo de investigación Contabilidad y control desde un enfoque global adscrito al Centro de Investigación e Innovación agroalimentario – CIINDA.

El proyecto busca dar cumplimiento a lo propuesto en el PEUL, frente a los temas: **(i)** *Desarrollo humano integral y sustentable*, que promueve el derecho social y político de las comunidades, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida. **(ii)** *La democratización del conocimiento*, como la ampliación del conjunto de las personas y pequeñas empresas, buscando el beneficio directo de los avances en investigación científica y tecnológica.

El objetivo se enfocó en capacitar a los propietarios de las fincas que conforman la Asociación de Lecheros de la vereda Santa Rosa en Ciudad Bolívar, en aspectos teórico-prácticos, sobre procesos Contables, de Costos, Tributaria, Manejo de Computadores y Medio Ambiente. Actividad realizada por estudiantes de décimo semestre, con el fin de mejorar la actividad productiva y su calidad de vida. Dicha capacitación se realizó con la dirección de los profesores del Programa de Contaduría Pública, que lideraron dicho proyecto.

Se acompañó a la comunidad de Lecheros de esta vereda, brindando capacitación en los temas antes señalados, en el desarrollo del proyecto sobre: “Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Agroalimentario en el sector rural del distrito capital”, en convenio con la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá y la Universidad de La Salle. Proyecto que se desarrolló en el Centro de Investigación Innovación y Desarrollo Agroalimentario -CIINDA-, con la participación de grupos de investigación de diferentes Programas Académicos de la Universidad.

Las 23 fincas y sus propietarios, participantes en el proyecto fueron:

- 1) La Esperanza, propietario Víctor Julio Ramírez,
- 2) Santana, propietario Eduardo Gutiérrez,
- 3) El Otoño, propietaria María Gutiérrez,
- 4) Santa Ana, propietario Eduardo Cárdenas,
- 5) Santa Ana, propietario Belarmino Maldonado,
- 6) El Triunfo, propietaria María Belén Zavala,
- 7) Recuerdo II, propietario Reynaldo Cepeda,
- 8) La Esperanza, propietario José Cepeda,
- 9) La Esperanza, propietario Carlos Becerra Neira,
- 10) San Vicente, propietario José Iván Cepeda Ríos,
- 11) Los Chaques, propietaria Luz Marina Rodríguez,
- 12) La primavera, propietario Bernardo Rodríguez,
- 13) Los Borracheros, propietario Nubia Maldonado,
- 14) Los Pinos, propietarios Ema de Bulla y Ricardo Bulla,

- 15) San Jorge, propietario Juan de la Cruz Gómez,
- 16) La Mata, propietario Ignacio Cárdenas,
- 17) La Ponderosa, propietaria Zilia de Rojas,
- 18) El Triunfo, propietarios Margarita Díaz y Eduardo Orjuela,
- 19) El Recuerdo, propietario Rafael Antonio Cepeda,
- 20) San José, propietario José Chaparro,
- 21) La Primavera, propietario Neftalí Rojas,
- 22) Villa Sindy / Los Pinos, propietario Saúl Bulla,
- 23) El Pino, propietaria Lilia Beltrán.

Metodología

El proyecto se desarrolló teniendo en cuenta la metodología Investigación Acción Participativa I.A.P. Método de investigación en el que el investigador tiene un doble rol, el de investigador y el de participante, combinando dos tipos de conocimientos: el conocimiento teórico y el conocimiento del contexto. Como característica principal, participó la comunidad objeto del proyecto.

Para aplicar la metodología de la IAP se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción, para lo cual se visitaron en sus fincas a cada una de las familias y mediante la aplicación de una encuesta y una ficha de observación se detectaron los aspectos que requerían de capacitación por parte de los estudiantes, hacia los propietarios de cada finca, en las áreas antes enunciadas, enfatizando la necesidad de ver la finca como una empresa de familia.
- 2) Planteamiento del problema, Cada grupo de estudiantes elaboró un anteproyecto, con el fin de abordar la problemática encontrada en los aspectos contables, costos, tributaria, sistemas y medioambiente, en cada una de las fincas.
- 3) Diagnóstico de la situación problemática, se tabularon las pre encuestas con el fin de priorizar las necesidades.

- 4) Diseño de una propuesta de cambio. Cada grupo de estudiantes construyó un cronograma y los contenidos que se desarrollaron durante la capacitación
- 5) Aplicación de la propuesta de acción para el cambio. De manera personalizada se procedió a capacitar a cada familia en aspectos como: Contabilidad, costos, tributaria, sistemas y medio ambiente, lo anterior con la ayuda de las diferentes cartillas que para tal fin elaboraron los estudiantes, brindando una permanente evaluación y retroalimentación.
- 6) Evaluación de los efectos de la acción puesta en marcha. Los estudiantes, después de la capacitación trabajaron durante un mes, haciendo seguimiento a la manera como las familias diligenciaban los instrumentos que para el control de sus procesos contables y de costos se les dejaron en los computadores de cada familia.

Los docentes encargados de dirigir a los estudiantes estuvieron en permanente contacto con ellos y con las familias, acompañando en el lugar del trabajo de campo, con el fin de resolver dudas, hacer sugerencias, diseñar instrumentos, evaluar resultados, entre otros.

Contenidos generales de la capacitación

Procesos contables, Costos y Tributaria:

Manejo de un Sistema Contable en fincas productoras de lácteos.

Conceptos Básicos de Contabilidad y Costos

Costos y Gastos

Estados Financieros y sus elementos

Ejemplos de los temas tratados

Impuesto de Renta

Impuesto al valor agregado

Medio Ambiente:

Generalidades del medio Ambiente.
Medio ambiente y recursos naturales
Buenas Prácticas Ambientales en las fincas
Construcciones agropecuarias
Abonos Orgánicos
Reciclaje
Efectos del proceso productivo de lácteos en el medio ambiente.
Alguna normatividad ambiental

Manejo de sistemas:

Partes del computador
El computador y sus cuidados
Manejo del computador
Manejo de algunos programas (Word, Excel).

Recursos

Humanos.

Docentes del Programa de Contaduría Pública responsables del proyecto: Gerardo Mogollón Pita, Leonardo Vergara Granados, Luis Eduardo Gama Díaz, Ana del Carmen Quintana, Fabio Guarnizo Cuellar y Alicia Aldana Pastrana.

Estudiantes del Programa de Contaduría Pública que realizan trabajos con la comunidad como requisito de grado. Se conformaron grupos de dos estudiantes para cada trabajo con la comunidad.

Resultados obtenidos

Se capacitaron un total de personas 39 personas pertenecientes a las 23 fincas que integran la Asociación de lecheros Vereda Santa Rosa en Ciudad Bolívar: Enelvia Rios, Nubia Maldonado, Paola Maldonado, Olga Gonzalez, Olga Garcia, Carlos Becerra, Maria Belen Cardenas, Luz Marina Rodriguez, Lilia Beltran, Hanner Yesid Ramirez, Leonor Ramirez, Maria del Carmen Cardenas, Carlos Eduardo Gutierrez, Fanny Garzón, Jose Ivan Cepeda, Saul Bulla, Maria Ema Cardenas,

Cecilia Poveda, Adriana Chavarro, Martha Isabel Bulla, Diana Marcela Cárdenas Bulla, María Ema Cárdenas Martínez, Jeisson Mauricio Cárdenas Bulla, Claudia Mireya Bulla Jiménez, Marisol Bulla Jiménez, Nelson Giovanni Bulla Jiménez, Yesica Jazmín Cárdenas Cárdenas, Alejandro Morales, Alexandra Rios Chávarro, Yinny Paola Rios Chávarro, Nohora Alejandra Ríos Chávarro, Ana Yamile Chávarro Cárdenas, Angie Marcela Chávarro Cárdenas, Sandra Patricia Yopaza, Arley Hiberto Torres, Deisy Liliana García, Cindy Bulla Cárdenas.

Figura 1. Capacitación Propietarios de fincas



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

Figura 2. Capacitación Propietarios de Fincas



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

Figura 3. Evento de Clausura de las Capacitaciones



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

1) Por parte de los estudiantes de décimo semestre de la Universidad de La Salle, quienes fueron los capacitadores directos, se elaboraron, socializaron y entregaron seis (6) cartillas didácticas para impartir capacitación en temas contables, Costos, Tributaria, Sistemas y Medio Ambiente.

Figura 4. Capacitación en Sistemas



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

2) Se organizó la sala de Sistemas de la Vereda con los 10 computadores donados por la Universidad de La Salle.

Figura 3. Sala de Sistemas vereda Santa Rosa



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

3) Se hizo un diagnóstico del manejo ambiental de la vereda Santa Rosa (Ciudad Bolívar). Programa ambiental Bogotá –Convenio Alcaldía Mayor de Bogotá –Universidad de la Salle.

El orden del programa de auditoría ambiental aplicado a las fincas de la vereda Santa Rosa en Ciudad Bolívar, fue el siguiente:

Recolección de información.

La información obtenida se hizo a través de los siguientes métodos:

A) Observación Directa: Método utilizado para inspeccionar directamente las fincas y se observa el entorno y la forma como llevan a cabo las diferentes tareas, se toma la información tanto positiva como negativa, para lo cual se utilizó la siguiente ficha:

Figura 4. Ficha de observación primer diagnóstico

ASPECTOS A OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Poseen adecuadas vías de acceso?	X		Al pasar Usme, se toma la carretera hacia el Sumapaz, esta es una vía principal pavimentada. Para el ingreso a las fincas hay vía destapada, pero accesible
2. Cuentan con servicios como: acueducto, alcantarillado, energía eléctrica?.	X		Además en una de las casas hay servicio telefónico.
3 El medio de transporte para llegar y salir de los sitios en estudio requiere de combustible (gasolina, DIESEL)? .	X		La carretera principal está aproximadamente a 20 minutos, en recorrido a pie, de la finca más cercana. De transporte público pasa la flota Cootransfusa en horarios de 8:00 a.m. y 10:30 a.m. hacia Bogotá, y, en horarios de 2:00 p.m. y 5:00 p.m. hacia Sumapaz.
4. ¿El entorno cuenta con bosques, vegetación?	X		
5. Se observan afluentes hídricos?	X		En la zona pasan los ríos Tunjuelito y el Uval.
6. Las fincas cuentan con nacedores de agua?	X		Los nacedores permanecen constantes en invierno, se vuelven escasos en verano. Salvo uno en la finca El Triunfo, el cual no se seca.
7. Las fincas tienen el sitio de vivienda independiente del lugar donde se realizan las actividades ganaderas?	X		Sus casas son construidas con materiales sólidos como ladrillos, cemento y arena.
8. Observa que el ganado está en buen estado de salud y mantenimiento según su apariencia?	X		
9. Tienen un adecuado manejo de los desechos?		X	Las basuras se queman a campo abierto. Algunos desechos se entierran.
10. La finca origina algún tipo de contaminación ambiental? ¿Cuál?			
11. Se cuenta con una mínima infraestructura para la recolección, producción y distribución de los bienes del sector lácteo? ¡Cuáles?	X		La recolección se hace en cantinas de aluminio en cada finca, éstas se dejan en el camino y uno de los productores las recoge, centralizando la venta final.
12. Se pueden considerar las fincas como granjas integrales o auto sostenibles? Se aprovecha todo lo que produce la finca?		X	En estas fincas se puede producir, papa, habas, arveja, trigo y algunas verduras. Sin embargo, algunos agentes dañinos como los gusanos y la gota dañan la producción como tal. Otro punto débil es la falta de canales de comercialización, esto desestimula a los agricultores pues cuando la cosecha está lista se pierde porque no hay como ofrecer sus productos en el mercado.
13. El proceso productivo es totalmente orgánico?		X	Nada se produce orgánicamente
14. Se tiene algún procedimiento empírico o técnico para mitigar el impacto negativo en el medio ambiente que produce el pastoreo de los animales? (Establos, pequeños potreros)		X	
15. La producción de los derivados de los lácteos es diversa? ¿Qué producen?		X	Aunque esporádicamente se produce queso más para el consumo familiar que para la venta; el fuerte de la producción ganadera en esta zona es la comercialización de leche cruda.

Fuente. Elaborado por los Investigadores

B) Aplicación de cuestionarios: Este método contiene una serie de preguntas que se le aplicaron directamente a los propietarios de las fincas, donde se indagó sobre diferentes aspectos que tienen relación con el entorno.

A continuación se presenta uno de los cuestionarios aplicados en la investigación objeto del diagnóstico.

Figura 5. Ficha evaluación del comportamiento ambiental de cada finca objeto de estudio

COMPARTACIÓN RESULTADOS OBSERVACIONES FINCAS	CIDAD BOLÍVAR FINCAS VEREDA SANTA ROSA		
	SI	NO	NO Re
ASPECTOS GENERALES DE LA FINCA			
1. ¿Encuentra la finca sucia, fea o con signos evidentes de descuido?		23	
2. ¿Se ven en los alrededores o en la misma finca desperdicios o basuras?		23	
3. ¿Se perciben en los alrededores o en la finca malos olores?		23	
4. ¿Se emiten ruidos molestos?		23	
5. ¿Se desprenden humos?		23	
6. ¿Se ve algo distante, el lugar de vivienda de las personas respecto al lugar de manutención y pastoreo del ganado?	23		
7. ¿Las fincas cuentan con corrales para la manipulación del ganado en cuanto al ordeño, dormida, limpieza, etc.?		23	
ASPECTOS RELACIONADOS CON EL GANADO	SI	NO	NO RES
1. ¿A simple vista se percibe una adecuada atención del ganado?	23		
2. ¿Se puede deducir que el ganado cuenta con una adecuada alimentación?		23	
3, ¿Las crías se obtienen mediante reproductores propios?	4	14	5
4.¿Las crías se obtienen por inseminación artificial?		14	9
5.¿Si se requiere de un veterinario, es fácil acceder a él en corto tiempo?		23	

ASPECTO RELACIONADO CON LA PRODUCCION DE LECHE	SI	NO	
1. ¿La totalidad de cabezas de ganado están destinadas a la producción lechera?			
2. ¿La finca cuenta con un lugar adecuado para el ordeño?			
3. ¿Al momento del ordeño la finca cuenta con algún tipo de tecnología?	23	23	
4. ¿El ordeño es manual?		23	
5. ¿Se cuenta con personal destinado exclusivamente al ordeño?	23	23	
6. ¿Para realizar el ordeño los animales y los recipientes usados tienen algún tratamiento de limpieza, desinfección, esterilización, etc?		23	
7. ¿La disposición de la leche recién ordeñada tiene algún tipo de tratamiento o cuidado?		23	
CONSUMO DE AGUA Y ENERGIA	SI	NO	
1. ¿La finca cuenta con agua potable a través de acueducto?			
2. ¿La finca cuenta con alcantarillado para la disposición de las aguas negras?			
3. ¿La finca cuenta con pozos sépticos para uso de las personas que habitan en ella?	23	23	
4. ¿El agua producto de la limpieza del ganado y las cantinas tiene un manejo o sitio especial de recolección y tratamiento?		23	
5. ¿El agua es reciclada?		23	
6. ¿El agua lluvia tiene algún tipo de aprovechamiento?	23	23	
7. ¿La finca cuentan con energía eléctrica?			
8. ¿La finca cuenta con algún otro tipo de energía (gas, planta eléctrica, otra) ?			

Fuente. Elaborado por los Investigadores

C) Evidencias fotográficas: Mediante la cual se afirma o niega la comparación del resultado de la observación directa con el resultado de las respuestas del cuestionario.

A continuación se presentan algunas fotografías que evidencian los impactos negativos que sobre su entorno medio ambiental originan las fincas objeto de estudio:

Figura 6. Impacto negativo de las aguas residuales



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa.

Figura 7. Impacto negativo de los residuos sólidos



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

Figura 8. Efecto negativo del pastoreo el cual origina erosión



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

Figura 9. Contaminación de los afluentes hídricos con las aguas residuales



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

Figura 10. Contaminación de los afluentes hídricos con las aguas residuales



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

Figura 11. Contaminación de los afluentes hídricos con las aguas residuales



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

Análisis de las encuestas aplicadas a cada finca de la vereda Santa Rosa (Ciudad Bolívar).

Las evidencias y datos recolectados por los investigadores fueron analizados, corroborados y comparados, de donde una vez concluido el proceso descrito permitió emitir un diagnóstico.

Aspectos generales de las fincas. El presente apartado de la encuesta pretendió obtener la primera impresión que cada uno de los propietarios tiene de las fincas.

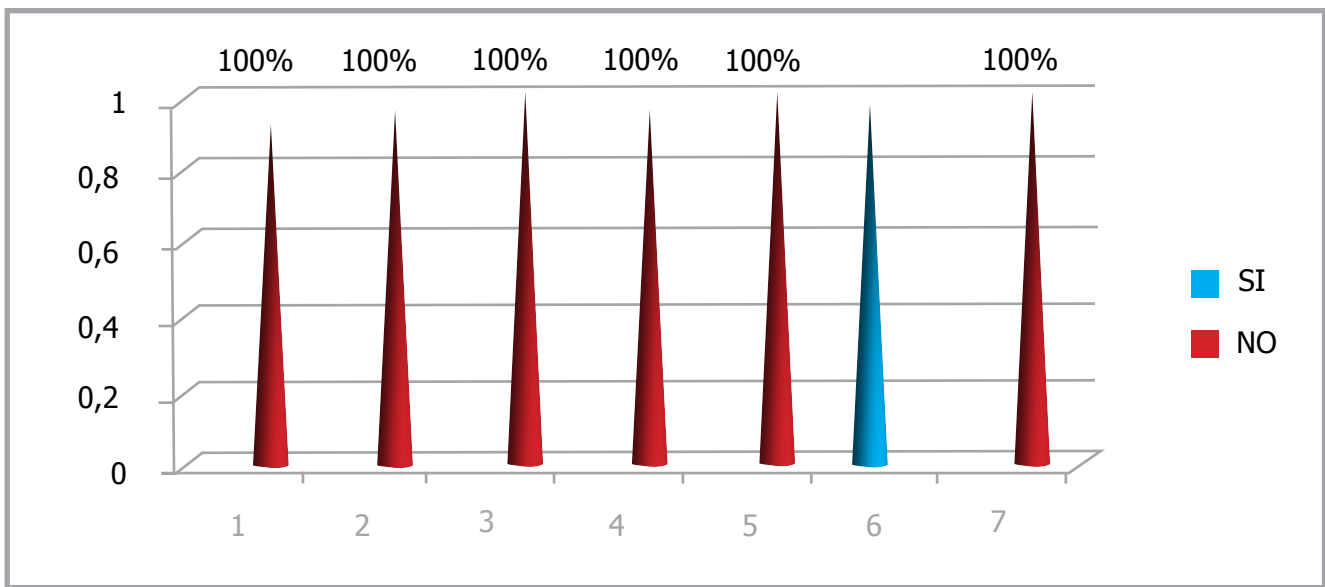
1. ¿Encuentra la finca sucia, fea o con signos evidentes de descuido?
2. ¿Se ven en los alrededores o en la misma finca desperdicios o basuras?
3. ¿Se perciben en los alrededores o en la finca malos olores?
4. ¿Se emiten ruidos molestos?
5. ¿Se desprenden humos?
6. ¿Se ve algo distante, el lugar de vivienda de las personas respecto al lugar de manutención y pastoreo del ganado?
7. ¿Las fincas cuentan con corrales para la manipulación del ganado en cuanto al ordeño, dormida, limpieza, etc.?

Cuadro 1. Aspectos generales de las fincas

Aspectos	SI	NO	SI	NO
1		23		100%
2		23		100%
3		23		100%
4		23		100%
5		23		100%
6	23		100%	
7		23		100%

Fuente. Elaborado por los investigadores

Figura 12 .Aspectos generales de las fincas



Porcentajes Respuestas Preguntas 1 a 7
Fuente. Elaborado por los investigadores

Análisis

De este primer aspecto se puede deducir que las personas encuestadas no son conscientes de los problemas medioambientales que están produciendo sus fincas en el entorno lo cual, quedó evidenciado en la ficha de observación y en las fotos antes expuestas, toda vez que, en sus respuestas consideran que tienen un adecuado manejo de las basuras y una adecuada disposición de las aguas residuales, igualmente, que sus fincas se encuentran en un buen estado frente al manejo de los semovientes.

También, se puede deducir que el 100% de las fincas objeto de estudio no cuentan con corrales para la manipulación del ganado en cuanto al ordeño, dormida, limpieza y otras actividades del cuidado de los mismos. Se observa que el 100% de las viviendas se encuentran retiradas del lugar del pastoreo del ganado.

Aspectos relacionados con el ganado. Se realizaron las siguientes 5 preguntas que tienen relación con el ganando:

1. ¿A simple vista se percibe una adecuada atención del ganado?
2. ¿Se puede deducir que el ganado cuenta con una adecuada alimentación?
3. ¿Las crías se obtienen mediante reproductores propios?
4. Las crías se obtienen por inseminación artificial?
5. ¿Si se requiere de un veterinario, es fácil acceder a él en corto tiempo?

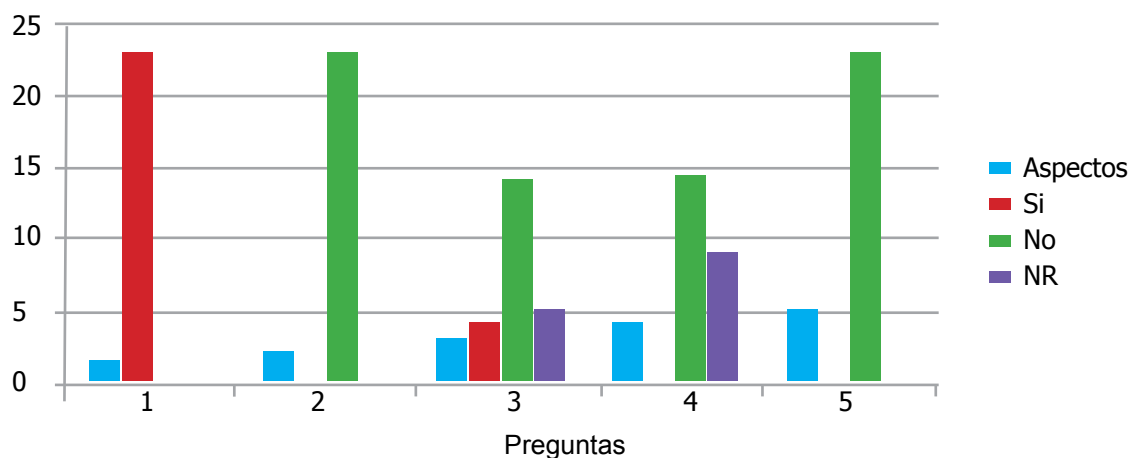
Cuadro 2. Aspectos relacionados con el ganado

Aspectos	SI	NO	N R	SI	NO	NR
1	23			100%		
2		23			100%	
3	4	14	5	17.39%	60.86%	21.73%
4		14	9		60.86%	39.13%
5		23			100%	

Fuente. Elaborado por los investigadores

Figura 13. Aspectos relacionados con el ganado

Respuestas a las preguntas



Fuente. Elaborado por los investigadores

Análisis

Los 23 encuestados el 100% consideraron que la atención que recibe el ganado en cuanto a su cuidado, es la adecuada, al igual que la alimentación. No obstante, en la observación realizada por los auditores, se encontró evidencia de una alimentación baja en nutrientes, toda vez que la evidencia muestra que los animales solo consumen pasto.

El 17.39% que equivale a 4 fincas, refirieron que las crías se obtienen mediante reproductores propios y el 60.86% que corresponde a 14 fincas, manifestaron que lo hacen por inseminación artificial, lo que evidencia que la mayoría de los encuestados buscan mejorar las especies utilizando métodos de reproducción modernos, lo que conduce a un mejor aprovechamiento de los recursos económicos y minimizando el impacto sobre los suelos que produce la sobrepoblación de ganado no productor de leche.

El 100% de los encuestados mencionaron, que no es fácil acceder en corto tiempo a servicios médicos veterinarios, pues estos profesionales no se encuentran cerca de las fincas, lo cual origina un mayor riesgo para los semovientes así como un incremento en los costos por atención, tratamientos y dificultan la **prevención de enfermedades**.

Figura 14. Atención al ganado



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

Aspecto relacionado con la producción de leche. Para este aspecto se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas:

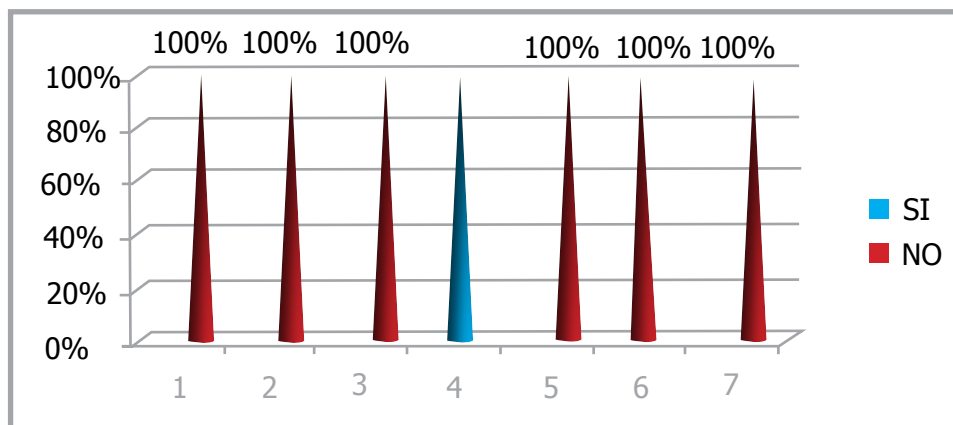
1. ¿La totalidad de cabezas de ganado están destinadas a la producción lechera?
2. ¿La finca cuenta con un lugar adecuado para el ordeño?
3. ¿Al momento del ordeño la finca cuenta con algún tipo de tecnología?
4. ¿El ordeño es manual?
5. ¿Se cuenta con personal destinado exclusivamente al ordeño?
6. ¿Para realizar el ordeño los animales y los recipientes usados tienen algún tratamiento de limpieza, desinfección, esterilización, etc.?
7. ¿La disposición de la leche recién ordeñada tiene algún tipo de tratamiento o cuidado?

Cuadro 7. Aspectos relacionados con la producción de leche

ASPECTOS	SI	NO	SI	NO
1	23		100%	
2		23		100%
3		23		100%
4	23		100%	
5		23		100%
6		23		100%
7		23		100%

Fuente. Elaborado por los investigadores.

Figura 15. Aspectos relacionados con la producción de leche



Porcentajes de las Respuestas Preguntas de 1- 7
Fuente. Elaborado por los investigadores

Análisis

La totalidad de los encuestados afirmaron que el 100% de su ganado, está destinado a la producción de leche. El 100% de las fincas en estudio no posee un sitio adecuado, ni tecnología para el ordeño, lo que significa que esta actividad se realiza en los potreros, manualmente originando deterioro en los pastizales, contaminando el producto, como también dificultando el proceso de limpieza y desinfección del ganado una vez terminado el proceso de ordeño.

En ninguna de las 23 fincas (corresponde al 100%) se cuenta con personal destinado exclusivamente al ordeño, lo que significa que es la misma persona dueña de la finca quien atiende la parte agrícola, la producción de especies menores como conejos, gallinas, la elaboración de derivados lácteos, el transporte de la leche a los centros de acopio, etc. Esto origina un impacto negativo, no solo en la cría y levante de los semovientes, sino en la producción de alimentos y riesgo de adquirir enfermedades para las personas.

Figura 16. Producción de leche



Fuente. Tomado en la vereda Santa Rosa

En el proceso de ordeño la totalidad de las fincas, carecen de un adecuado tratamiento de limpieza, desinfección y esterilización; de utensilios, recipientes, animales y de quienes manejan este proceso, generando focos de contaminación de la leche, de los animales y del entorno.

La leche después del ordeño no recibe en ninguno tratamiento para que cuente con una adecuada conservación y eliminación de bacterias, o microorganismos que puedan originar perjuicio a quienes la consuman o la utilicen en un proceso productivo.

Figura 17. La leche después del ordeño no recibe tratamiento



Fuente. Tomado de en la vereda Santa Rosa

Consumo de agua y energía. Las siguientes preguntas se refieren a este aspecto:

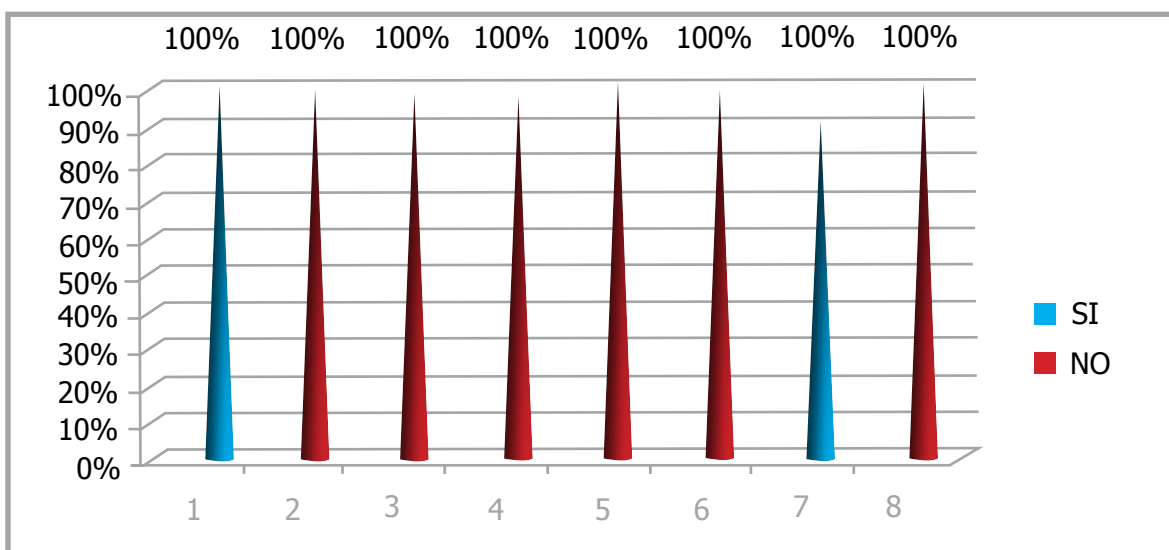
1. ¿La finca cuenta con agua potable a través de acueducto
2. ¿La finca cuenta con alcantarillado para la disposición de las aguas negras?
3. ¿La finca cuenta con pozos sépticos para uso de las personas que habitan en ella?
4. ¿El agua producto de la limpieza del ganado y las cantinas tiene un manejo o sitio especial de recolección y tratamiento?
5. ¿El agua es reciclada?
6. ¿El agua lluvia tiene algún tipo de aprovechamiento?
7. ¿La finca cuentan con energía eléctrica?
8. ¿La finca cuenta con algún otro tipo de energía (gas, planta eléctrica, otra) ?

Cuadro 8. Consumo de agua y energía

ASPECTOS	SI	NO	SI	NO
1	23		100%	
2		23		100%
3		23		100%
4		23		100%
5		23		100%
6		23		100%
7	23		100%	
8		23		100%

Fuente. Elaborado por los investigadores

Figura 18: Consumo de agua y energía



Respuestas Preguntas 1-8
Fuente. Elaborado por los investigadores

Análisis

Las 23 fincas, cuentan con agua proveniente de acueducto y también con energía eléctrica. Estas fincas, adolecen de: alcantarillado y pozos sépticos para la recolección de aguas negras, producto del uso de las personas que las habitan. El agua de la limpieza del ganado y de las cantinas que recogen y transportan la leche, así como, la producida en los hogares no tiene tratamiento ni vertederos adecuados para su disposición y neutralización de los daños al entorno, como se observa en las fotos antes expuestas, lo que origina una contaminación en los afluentes hídricos de la región como: las quebradas, lagos y ríos

Figura 19. Las fincas adolecen de alcantarillado



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

Figura 20. No se aprovecha el agua lluvia adecuadamente, ni hay reciclaje del agua usada



Fuente. Tomada en las fincas de la vereda Santa Rosa

Referencias bibliográficas

Amauta: *La investigación acción participativa.* Disponible en: (<http://amauta-international.com/iap.html>).

Calderón M., Orjuela J.A. (2005): *Competitividad en la agroindustria láctea.*

Universidad Distrital de Caldas. Available in URL: www.agrocadenas.gov.co/documentos/agroindustria/Agroindustria_lacteos.pdf

Centro de Actividades Regionales para la Producción Limpia (CAR/PL), (2002): *Prevención de la Contaminación en la Industria Láctea,*

http://www.cprac.org/pdf/estudis/sectorials/lac_es.pdf. [Recuperado el 9 de septiembre de 2009].

Comisión económica para América Latina y el Caribe –CEPAL, (2005): *El Clúster de lácteos en Colombia.* www.agrocadenas.gov.co/documentos/agroindustria/Agroindustria_lacteos.pdf

Colombia, Congreso de la República (1993): *Ley 99 del 22 de diciembre,* Diario Oficial, núm. 41146, 22 de diciembre Bogotá D. C

Colombia, Ministerio de Agricultura (1984, 26 de junio): *decreto 1594,* disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1>

Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, (1994, 3 de agosto): *decreto 1840,* Diario Oficial núm. 41.473, del 4 de agosto de 1994, Bogotá D. C.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, et all. (1999): *Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana,* Santafé de Bogotá.

Ministerio del Medio Ambiente, (1999, 15 de Octubre): *decreto 1996,* diario oficial núm. 43.751 del 21 de Octubre de 1999, Bogotá D. C.

Ministerio Medio Ambiente (1994, 15 de julio): disponible en: <http://www.rds.org.co/resoluciones>, Bogotá D. C

Colombia, RDS, (1975, 25 de febrero): *Resolución 234,* disponible en: <http://www.rds.org.co/resoluciones>, Bogotá D. C.

Colombia, DAMA (1997, 16 de abril): *Resolución 250 de 1997,* disponible en: <http://www.acercar.org.co/industria/legislacion/hidrico/aguas>.

Consejería de Agricultura y Pesca, (2009): *Guía de Buenas Prácticas Ambientales para Industrias de Producción Ecológica*, http://www.juntadeandalucia.es/agricultura_y_pesca/portal/opencms/portal/Publicaciones/catalogo?entrada=servicios&servicio=171. [Recuperado el 5 de septiembre de 2009].

Correa Cardona, H., (2005): *Código de Buenas Prácticas de Producción de Leche para Colombia*, Medellín, Universidad Nacional de Colombia.

Fundación Universitaria Iberoamericana (2001): *Auditorías Ambientales: Buenos Aires. Auditores. Fu Disponible en www.biblioteca.unp.edu.ar/bcentral*

Fundación Unigraria De Colombia, (2004): *Cartilla Elaboración de Leches Fermentadas. Cartillas Vicerrectoría de Proyección Social y Proyectos. 2004.*

_____, (2000): *Curso de auditorías medioambientales. Buenos Aires. Disponible www.cepis.org.pe/*

ICA y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (1999): *Acuerdo de Competitividad de la cadena láctea colombiana. Colección Documentos IICA, serie Competitividad No 12. Bogotá, D.C.*

Martínez, H. y González F. (2005): *La cadena de lácteos en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991/2005. Documento de Trabajo No. 74, Avalible in USR: www.agrocadenas.gov.co/lacteos/Documentos/caracterizacion_lacteos.pdf*

Mogollón, G. y Vergara, L. (2007): *Diseño de un Estado financiero de propósito especial ambiental para ser aplicado en el sector lácteo. Bogotá, D.C. Trabajo de Investigación Universidad de La Salle.*

OCDE-FAO, (2005-2014): *Perspectivas Agrícolas, Depósito de Documentos,FAO, Departamento Económico y Social. <http://es.wikipedia.org/wiki/Case%C3%ADna> [recuperado el 15 de septiembre de 2009].*

Roldan D., Tejada M., Salazar M. (2001): *La cadena láctea en Colombia. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, documento de trabajo No.4. Avalible in USR: www.minagricultura.gov.co.*

Vega Mora L., (2001): *Gestión Ambiental Sistémica, Bogotá: ECOE*

Viña G., (2003): *Bases conceptuales de auditoría ambiental como instrumento de prevención de la contaminación, Bogotá: Avalible in USR*

Yemail, B (1999): *Cadena productiva láctea, DNP. Avalible in USR: www.dnp.gov.co*

CAPÍTULO DOCE

IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SITP SOBRE LAS EMPRESAS DE FAMILIA “DE HECHO” EN EL SECTOR DE TRANSPORTE

Gloria Liliana Santa Álvarez
Universidad de La Salle

Donaldo Elías Siado
Universidad Cooperativa de Colombia

Introducción

Con la implementación del SITP (**Sistema Integrado de Transporte Público**), en Bogotá, como una estrategia integral de transporte impulsada durante el período 1998-2001 para mejorar el servicio de transporte masivo, se hacía necesario disminuir el parque automotor de vehículos de transporte público para incorporar los buses de Transmilenio, debido a la sobreoferta ya existente.

Para la implementación del Transmilenio, se estableció un procedimiento denominado “*Reposición de Flota*”. Por cada bus articulado que ingresa al sistema, se debe chatarrizar entre 7 y 9 vehículos de transporte público colectivo tradicional¹. Según el DANE para el 2007, Transmilenio tenía un parque automotor de 1.025 buses troncales (en promedio para el trimestre), con 979 buses en servicio, de lo anterior se deduce, que se deben chatarrizar entre 7.175 y 9.225 buses colectivos. En Bogotá, según la Contraloría General de la Nación, en el primer trimestre del 2008, contaba con cerca de 25.000 buses, de los cuales 9.658 corresponde a sobreoferta.

Debido al número significativo de vehículos de servicio público que han cumplido su vida útil y aún permanecen matriculados y en operación, el parque automotor de buses, busetas y colectivos de transporte urbano de pasajeros ha ido aumentando presentando una sobreoferta de vehículos, que la Secretaria de Tránsito de Bogotá debe disminuir implementando programas que conduzcan al logro de éste objetivo.

¹ Este rango de vehículos a chatarrizar fue calculado para la implementación de la primera fase de Transmilenio.

La política de reposición, orientada a los vehículos cuya vida útil llega a su término en el corto, mediano y largo plazo, debe garantizar su implementación y continuidad ya que el Fondo de Reposición debe proveer soluciones a los propietarios y sus familias de los vehículos públicos que ya salieron de circulación o están próximos a hacerlo, propiciando una alternativa para aquellos que por razones de índole financiera se les dificulta adaptarse a esta nueva situación.

La importancia de la reposición vehicular tiene origen en lo establecido por el Artículo 3 de la Ley de 1993¹, siendo el factor seguridad uno de los principales elementos que de acuerdo a esta Ley el Gobierno tiene la obligación de regular para proteger la integridad de los usuarios del servicio público de transporte, incluyendo al usuario directo y a aquellas personas cuya salud pueda ser vulnerada por acción u omisión dentro de la operación del servicio público de transporte.

La Secretaría de Tránsito y Transporte expidió la Resolución 1192 del 03 de Noviembre de 2000, donde establece para efectos de reposición vehicular de servicio público en el Distrito Capital, el proceso de desintegración física total de los vehículos terrestres de servicio público colectivo de pasajeros que cumplen una vida útil de 20 años, de acuerdo a las disposiciones dadas en la Ley marco del transporte (Ley 105 de 1993, Art. 3: Principios del Transporte Público).

En el sector de transporte público colectivo tradicional de Bogotá operan empresas de familia “de hecho”², que obtienen sus ingresos de esa actividad. Dichos negocios están conformados por propietarios de buses urbanos que han trabajado de generación en generación en este sector. Ahora bien, desde el 2000 estas empresas se han visto afectadas pues, como medida para la implementación del Transmilenio, se estableció un procedimiento denominado “Reposición de Flota”. Por cada bus articulado que ingresa al sistema, se debe “*chatarrizar*”³ entre 7 y 9 vehículos de transporte público colectivo tradicional⁴. El problema radica, en que estos propietarios normalmente poseen escasos niveles de profesionalización, por lo que se les dificulta cambiar su actividad por otra, en caso de ser desplazados por la implementación del SITP que al 2011 se encuentra desarrollando la Fase III.

1 Ley 105 de 1993, Art. 3: Principios del Transporte Público: “el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad, de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica”

2 Que no están legalmente constituidas en Cámara de Comercio. Es un negocio familiar informal.

3 Este procedimiento consiste en la desintegración física total de los vehículos terrestres de servicio público colectivo de pasajeros que cumplen una vida útil de 20 años, de acuerdo a las disposiciones dadas en la Ley marco del transporte (Ley 105 de 1993, Art. 3: Principios del Transporte Público)

4 Este rango de vehículos a chatarrizar fue calculado para la implementación de la primera fase de Transmilenio.

De acuerdo con lo anterior, una de las principales preocupaciones de las empresas de familias vinculadas con estos negocios es la afectación de la rentabilidad de su inversión y sus ingresos con la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), cuyos ingresos dependen casi exclusivamente del negocio del transporte público, para su sostenimiento.

Diseño Metodológico

Esta investigación se enmarca dentro de un contexto histórico-descriptivo, razón por la cual se va a aplicar un enfoque mixto cuantitativo - cualitativo.

El primero permite mediante la aplicación de instrumentos de medición, recoger información cuyos resultados son tangibles; con base en estos, se sigue con un proceso de cualificación e inferencias a manera de retroalimentación, soportada en documentos provenientes de visitas a la Secretaria de Movilidad de Bogotá, y/o observación directa, producto de reuniones con propietarios de buses urbanos colectivos y socios de cooperativa, que permite caracterizar al (los) propietario (s) de bus (es) de transporte público urbano colectivo.

Dentro del método propuesto para la recolección de la información a los propietarios de buses urbanos, se utilizará en el trabajo de campo la observación directa.

La información obtenida de los documentos provenientes de visitas a la Secretaria de Movilidad de Bogotá será organizada en cuadros explicativos.

La anterior indagación le facilita al investigador aproximarse a unas conclusiones, consideraciones y recomendaciones dirigidas a los propietarios de buses, para hacerles claridad y precisión, de cómo se beneficiarían o perjudicarían, desde el punto de vista económico, con la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público. Efecto de esto, podría ser la pérdida de bienestar para algunos propietarios transportadores de buses de servicio público colectivo en Bogotá.

Ingresos en el Sistema Tradicional

Con el fin de establecer el nivel de bienestar de los negocios de familia de “hecho” propietarias de buses urbanos en Bogotá, se revisó la estructura de Costos, para bus mayor de 10 años y menor de 10 años (véase tabla 1 y 2).

Tabla 1. Estructura de costos actualizada para bus mayor de diez (10) años Junio 2008
Parámetros de operación

Pasajeros al mes	8325	Modelo representativo	1992
Kilómetros al mes	4326	Recorridos al día	5,6
Días al mes	25	Kilómetros al día	173
Longitud de ruta promedio	62	Pasajeros al día	333

Estructura de Costos

Costos variables	\$ / km	\$ / mes	%
Combustible	\$ 543,11	\$ 2,349,493,86	26,04 %
Lubricantes	51,41	222,399,66	2,46 %
Llantas	77,75	336,348,50	3,73%
Mantenimiento	352,84	1,526,385,84	16,92%
Salarios	376,3	1,627,890,94	18,04%
Prestaciones	260,59	1,127,330,57	12,49%
Servicios de estación	32,24	139,470,24	1,55%
Total costos variables	\$ 1,694,25	\$ 7,329,317,61	81,22%
Costos fijos	\$ / km	\$ / mes	%
Garaje	\$ 26,01	\$ 112,500,00	1,25%
Impuestos	7,13	30,855,14	0,34%
Seguros	101,93	440,969,40	4,89%
Factor de calidad del servicio	30,32	131,146,00	1,45%
Gastos de administración	116,77	505,159,93	5,60%
Total costos de fijos	\$ 282,16	\$ 1,220,630,47	13,53%
Total costos fijos y variables	\$1,97,41	\$ 8,549,948,08	94,75%
Costos de capital	\$ / km	\$ / mes	%
Recuperación de capital	\$ 41,38	\$ 179,030,19	1,98%
Rentabilidad	68,13	294,749,19	3,27%
Total de costos de capital	\$ 109,52	\$ 473,779,38	5,26%
Total costos de operación	\$ 2,085,93	\$ 9,023,727,46	100%
Costo por kilómetro			\$ 2,085,93
Tarifa técnica			\$ 1,083,93

Fuente: SDM - Cálculos DESS PM - 04 - PR - 03 TPC Junio 2008

Tabla 2. Estructura de costos actualizada para bus menor o igual a diez (10) años Junio 2008.
Bus menor o igual a diez (10) años

Parámetros de operación			
Pasajeros al mes	8325	Modelo representativo	2003
Kilómetros al mes	4326	Recorridos al día	5,6
Días al mes	25	Kilómetros al día	173
Longitud de ruta promedio	62	Pasajeros al día	333
Estructura de Costos			
Costos variables	\$ / km	\$ / mes	%
Combustible	\$ 543,11	\$ 2,349,493,86	23,96%
Lubricantes	57,26	247,706,76	2,53%
Llantas	74,87	323,887,62	3,30%
Mantenimiento	352,84	1,526,385,84	15,57%
Salarios	376,3	1,627,890,94	16,60%
Prestaciones	260,59	1,127,330,57	11,50%
Servicios de estación	32,24	139,470,24	1,42%
Total costos variables	\$ 1,697,22	\$ 7,342. 165,83	74,89%
Costos fijos	\$ / km	\$ / mes	%
Garaje	\$ 26,01	\$ 112,500,00	1,15%
Impuestos	13,21	57,155,14	0,58%
Seguros	163,62	707,812,90	7,22%
Factor de calidad del servicio	30,32	131,146,00	1,34%
Gastos de administración	116,77	505,159,93	5,15%
Total costos de fijos	\$ 349, 92	\$ 1,513,773,97	15,44%
Total costos fijos y variables	\$ 2,047,14	\$ 8,855,939,80	90,33%
Costos de capital	\$ / km	\$ / mes	%
Recuperación de capital	\$ 82,85	\$ 358,410,73	3,66%
Rentabilidad	136,4	590,075,19	6,02%
Total de costos de capital	\$ 219,25	\$ 948,485,92	9,67%
Total costos de operación	\$ 2,226,40	\$ 9,804,425,72	100%
Costo por kilómetro			\$2,266,40
Tarifa técnica			\$ 1,177,71

Estructura de Costos

Los cálculos para la fijación de costos para buses de servicio público colectivo, fue realizada por la Secretaria de Movilidad de conformidad con el Decreto 2660 de 1998, expedido por el Ministerio de Transporte. Posteriormente se expidió la Resolución 4350 del 31 de diciembre de 1998, mediante la cual se estableció la metodología para la elaboración de estudios de costos. La estructura empleada, corresponde a la actualizada en el mes de julio del 2007, adicionalmente incluyen nuevos ítem de costos originados en el proceso de reorganización del transporte público colectivo: salarios y prestaciones para dos conductores por vehículo.

Los Costos de Operación corresponden a la sumatoria de los costos variables, los costos fijos y los costos de capital.

Costos variables: Son inherentes a la operación del vehículo y por lo tanto son proporcionales al número de kilómetros recorridos, se encuentran conformados por las siguientes variables: combustible, lubricantes, llantas, mantenimiento, salarios y prestaciones, por último servicios de estación.

Observando las tablas 1 y 2, representan para los buses mayor a 10 años el 81,22% siendo los combustibles con el 26,04% el de mayor impacto, seguido de los salarios con el 18,04% y el del mantenimiento 16,92%.y para los buses menor o igual a 10 años los costos variables son porcentualmente menores con el 74,89%, sin embargo la diferencia mensual en términos absolutos solo es de \$12.848, manteniendo el mismo orden de impacto porcentual de las variables, pero con menor participación; Es de anotar que si sumamos los salarios y las prestaciones como un solo rubro, este sería el más alto con el 30,53% y del 28,10% respectivamente para cada clasificación de bus. Los costos variables son los de mayor impacto en el costo de operación

Costos fijos: Son aquellos que se causan independientemente de la operación del vehículo y de acuerdo con las tablas 1 y 2, representan para los buses mayor a 10 años el 13,53% y para los buses de 10 años o menos el 15.44%. Esta diferencia en términos absolutos corresponde a \$293.143,5 mensuales, lo que hace más costoso para estos últimos su operación. Están conformados por los siguientes rubros: garaje, impuestos, seguros, factor de calidad y gastos de administración. El rubro más representativo es el de Seguros para un bus menor o igual a 10 años con el 7,22%, seguido de los gastos de administración. Para un bus mayor de 10 años la cuenta más representativa es la de gastos de administración con el 5.6%, seguida de seguros con un 4,89%.

Costos de capital: Se encuentran constituidos por los rubros de recuperación de capital y rentabilidad y responden a cualquier variación de los indicadores económicos del mercado de capitales. Para bus mayor de diez años, el costo de capital es de 5,25% y para el menor o igual a 10 años es de 9,67%, superando al primero en 4.42 puntos porcentuales y en términos absolutos en \$474.706.54, constituyéndose en la variación entre un tipo de bus y el otro en términos de pesos más representativa, aumentando para el bus menor o igual a 10 años, significativamente el costo de operación.

Si tomamos el total de los costos de operación y lo dividimos por los kilómetros recorridos, encontramos que para el bus mayor de 10 años es de \$2.085,93 y para el bus menor o igual a 10 años es de \$2.265,40, más costoso este último por los motivos antes expuestos.

Análisis del nivel de ingresos de las empresas de familia “de hecho” propietarias de buses del transporte público colectivo (TPC).

Tabla 3. Comparativa parque automotor bus - bus articulado junio/08-octubre/08

MESES	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Bus	Bus	Bus	Artic.	Bus	Artic.	Bus	Artic.	Bus	Artic.	Bus	Artic.	Bus	Artic.
Enero		10.367			10.266	538	10.774	624	10.739	800	9.827	1.014	9.842	1.069
Febrero		10.370			10.288	542	10.745	626	10.736	810	9.760	1.023	9.493	1.069
Marzo		10.417			10.329	558	10.860	627	10.697	815	9.738	1.051	9.482	1.070
Abril		10.486			10.377	570	10.852	633	10.660	842	9.722	1.064	9.489	1.070
Mayo		10.455			10.424	584	10.933	634	10.573	855	9.716	1.064	9.470	1.070
Junio	9.978	10.470			10.545	585	10.887	634	10.503	855	9.678	1.065	9.463	1.071
Julio	9.975	10.476			10.636	587	10.841	643	10.407	864	9.649	1.065	9.465	1.073
Agosto	10.027	10.462			10.703	593	10.783	651	10.298	901	9.611	1.066	9.425	1.073
Septiembre	10.237	10.468			10.706	602	10.777	690	10.203	941	9.568	1.069	9.404	1.074
Octubre	10.279	10.061	485		10.722	605	10.776	720	10.129	943	9.563	1.069	9.4287	1.074
Noviembre	10.305	10.172	507		10.811	607	10.752	737	9.49	976	9.583	1.069		
Diciembre	10.352	10.242	505		10.824	607	10.751	766	9.968	1.008	9.545	1.069		
Variación % anual	3,75%	-1,20%	4,10%		5,40%	12,83%	-0,20%	22,76%	-8,10%	26%	-2,90%	5,40%	-5,60%	0,50%

Fuente: Adaptado de información suministrada por la SM. Base de datos RDA. Información hasta febrero de 2008. Interventoría de la Universidad Nacional. Información posterior: Concesión Secretaría de Movilidad.

Nota: La clase de vehículo “Bus” son los matriculados en Bogotá en el servicio público tanto de radio de acción urbano como nacional.

Mientras el parque automotor de buses ha ido decreciendo año tras año, exceptuando el 2002 y el 2004, el parque automotor de Transmilenio ha ido aumentando todos los períodos. Entre junio de 2002 a octubre del 2008, los buses han disminuido en 6,93% es decir en 691 unidades, mientras el Transmilenio ha aumentado desde octubre del 2003 a octubre del 2008 en 121,4%, es decir en 589 unidades.

Analizando el cuadro anterior, se encuentra que la implementación del Sistema Transmilenio, reduce, el parque automotor de buses urbanos en 9.32%, en el período 2003 al 2008, mientras el número de buses de Transmilenio aumentaba en 84.5% para el mismo período, esto necesariamente influye en los ingresos percibidos por las empresas de familia “de hecho” propietarias de buses urbanos, que comparado con los costos de operación de su vehículo, se encuentra claramente en una posición de desventaja (**véase Tabla 4**). Obsérvese que para el año 2003 en esta tabla, la utilidad cae dramáticamente, comparada con el año 2002, y no vuelve en los años posteriores a recuperar los niveles que tenía antes de la implementación del SITM (Fase II), como se puede apreciar en la Figura 1.

Tabla 4. Comparativa de ingresos mensuales vs costos operativos mensuales de un bus urbano

Año	Pasajeros Promedio movilizados al día	Tarifa promedio en \$ pasaje	Días al mes	*Ingreso mensual promedio de un bus urbano en Bogotá	**Costo mensual de operación de un bus urbano	***Utilidad operacional
2000		650	25			
2001		650	25			
2002	567	750	25	\$ 10.631.250	\$ 7.887.037	\$ 2.744.213
2003	370	850	25	\$ 7.852.500	\$ 7.825.086	\$ 27.414
2004	363	950	25	\$ 8.621.250	\$ 7.811.687	\$ 809.563
2005	347	950	25	\$ 8.241.250	\$ 7.895.671	\$ 345.579
2006	340	950	25	\$ 8.075.000	\$ 7.865.361	\$ 209.639
2007	338	1050	25	\$ 8.872.500	\$ 8.219.630	\$ 513.153
2008	333	1150	25	\$ 9.573.750	\$8.971.664	\$ 602.086

Fuente: Secretaria de Movilidad. Construcción propia

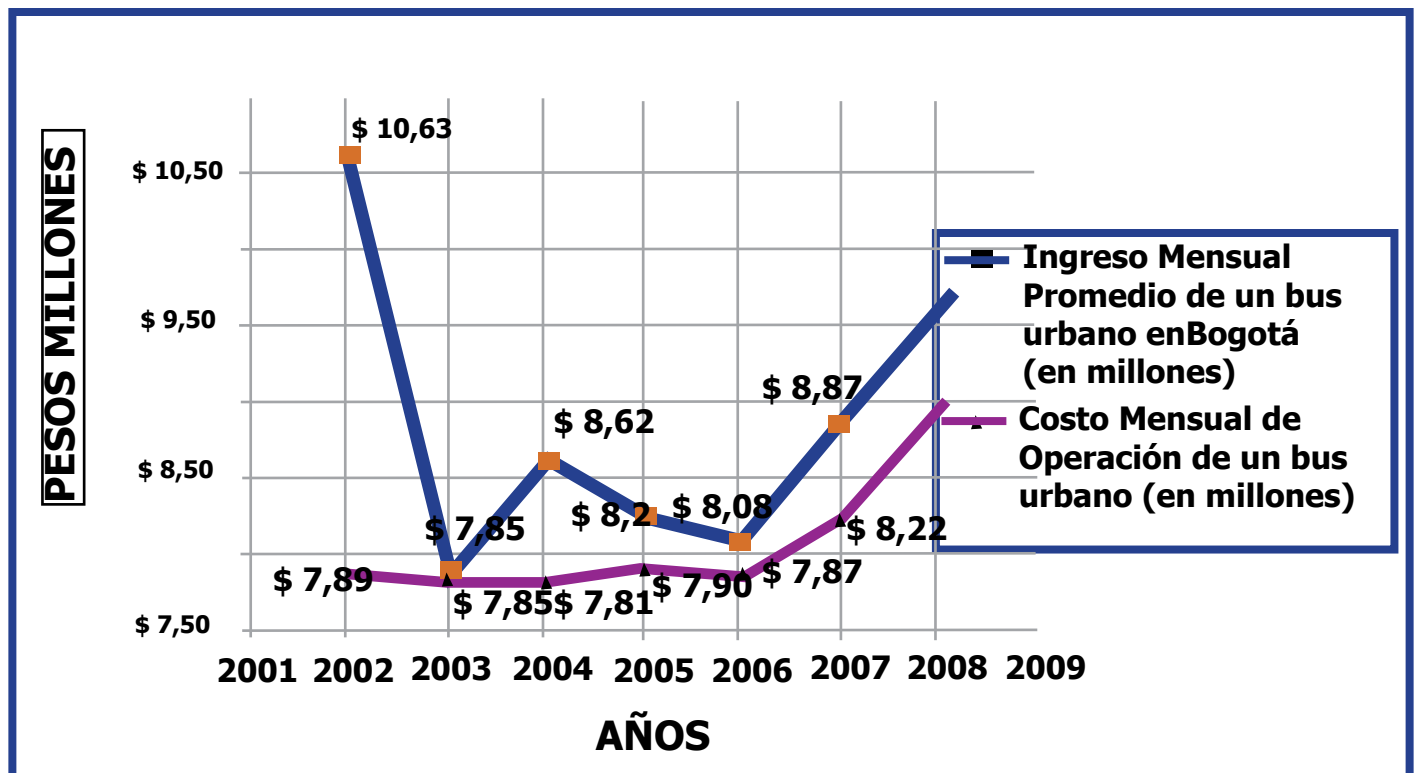
* La metodología para hacer el cálculo fue la siguiente: Se multiplica los pasajeros movilizados al día por la tarifa promedio del pasaje por los días al mes.

**La metodología para hacer el cálculo fue la siguiente: Se haya la diferencia entre el Costo Mensual de Operación Promedio menos la rentabilidad promedio que fue considerada por la SM para el cálculo del Costo de Capital y que forma parte del Costo de Operación.

***La metodología para hacer el cálculo fue la siguiente: Se haya la diferencia entre Ingreso mensual menos el Costo Mensual de Operación Promedio.

Nota: La SM para la estimación de los costos de operación de los vehículos del TPC, considera dentro de estos, dotación de uniformes para los conductores 3 veces al año, llantas nuevas cada ciertos kilómetros, según especificaciones técnicas, el salario y las prestaciones sociales de ley de 2 conductores por vehículo, sin embargo, dentro de las prácticas de administración y mantenimiento de algunos de los propietarios de los buses del TPC, se observa que no siempre se cumplen estas disposiciones, buscando con ello, disminuir costos de operación y aumentar sus utilidades operacionales.

Figura 1. Ingresos vs costos operacionales mensuales



Fuente: Construcción Propia

Ahora bien, si tomamos el precio de un bus mayor y menor de 10 años, del modelo y marca representativa, conforme a la última tabla expedida por la SM de octubre de 2008, y la utilidad mensual para cada uno de estos, podemos determinar el porcentaje de rentabilidad mensual para bus legal e ilegal (**que son los que no poseen tarjeta de operación vigente**). Este porcentaje de rentabilidad lo podemos comparar con el costo de oportunidad que podrían tener mediante la inversión en un CDT de un Banco o una Corporación Financiera, con el objeto de analizar, si el margen de rentabilidad del negocio fue afectado por la implementación del SITP y si ésta rentabilidad es superior a la que ofrecía el CDT para cada año.

Tabla 5. Modelo y marca representativa por grupo tarifario

Clase Modelo representativo	Bus		
	Marca Representativa	Legal	Ilegal
1992	CHEVROLET B 60-218	\$ 66.180.888	\$ 59.562.990
2003	CHEVROLET NPR	\$ 85.247.532	\$ 76.722.588

Fuente: Secretaría de Movilidad (SM). DESS. Octubre de 2008

Tabla 6. Comparativo de la rentabilidad y de la utilidad o pérdida operacional mensual en buses mayor y menor de 10 años del TPC (2002-2008).

Año	Rentabilidad en \$ mensual	Rentabilidad en \$ mensual	Utilidad mensual	Utilidad mensual
	Bus > 10 años	Bus < 10 años	Bus > 10 años	Bus < 10 años
2002	\$ 597.004	\$ 1.100.200	\$ 1.220.895	\$ 3.317.303
2003	\$ 593.630	\$ 1.030.374	\$ 388.444	\$ 113.201
2004	\$ 308.687	\$ 1.341.633	\$ 1.050.841	\$ 417.306
2005	\$ 335.071	\$ 1.148.816	\$ 650.365	\$ 192.130
2006	\$ 316.056	\$ 721.170	\$ 263.428	\$ - 443.671
2007	\$ 286.785	\$ 560.758	\$ 629.815	\$ 191.964
2008	\$ 294.749	\$ 590.075	\$ 844.772	\$ 359.399

Fuente: Secretaria de Movilidad. Construcción propia

Nota: Para la elaboración de esta tabla y específicamente de la utilidad mensual de cada tipo de vehículo, el costo mensual de operación, para bus mayor y menor de 10 años, se le descontó la rentabilidad de cada tipo de vehículo de allí las diferencias que presentan con los resultados de la Tabla 6.

La rentabilidad de cada tipo de vehículo, fue calculada por la Secretaria de Movilidad. Para el cálculo de este valor, la Dirección de estudios sectoriales, toma los siguientes valores base: la tasa de interés real en el mes del cálculo, que toma en consideración, la variación de la tasa promedio anual de colocación y de la inflación en los últimos doce meses y el valor del vehículo nuevo y del modelo representativo de los diferentes grupos tarifarios, que son resultado de la consulta de la base de datos actualizada de Fasecolda.

Tabla 7. Rentabilidad mensual del bus del TPC¹

Año	legal		Ilegal **	
	% Rentabilidad mensual bus mayor de 10 años (*)	% Rentabilidad mensual bus menor de 10 años (*)	% Rentabilidad mensual bus mayor de 10 años (*)	% Rentabilidad mensual bus menor de 10 años (*)
2002	1,84	3,89	2,05	4,32
2003	0,59	0,13	0,65	0,15
2004	1,59	0,49	1,76	0,54
2005	0,98	0,23	1,09	0,25
2006	0,4	- 0,52	0,44	- 0,58
2007	0,95	0,23	1,06	0,25
2008	1,28	0,42	1,42	0,47

Fuente: Construcción Propia.

(*) % Rentabilidad = Utilidad o pérdida Operacional / Precio del Vehículo.

** Son los buses que trabajan sin tarjeta de operación.

1 % Rentabilidad mensual = Utilidad Operacional / Valor Comercial del Vehículo * 100.

Obsérvese que el porcentaje de la rentabilidad del bus mayor a 10 años es mayor que la del bus menor a 10 años, a partir del 2003, dado que para el cálculo de la misma, tanto la utilidad en pesos es mayor para la primera, como el precio del vehículo del modelo representativo es menor. Cabe resaltar también, que la rentabilidad mensual del bus del TPC legal es menor que la del bus ilegal, tanto para buses mayores como menores de 10 años, dado que estos últimos tienen que asumir menores costos fijos de operación como son el no pago de rubros de factor de calidad y gastos de administración.

Para comparar los porcentajes de rentabilidad mensual del cuadro anterior con la tasa de interés de captación del CDT a 360 días, de los Bancos como de las Corporaciones Financieras, es necesario calcular la tasa efectiva anual para cada año del TPC legal e ilegal de buses.

Tabla 8. Comparativo de rentabilidad anual del bus legal del TPC vs tasa de captación CDT a 360 días

Año	Legal			Ilegal		
	% Rentabilidad mensual bus mayor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual bus mayor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual CDT a 360 días	% Rentabilidad mensual bus menor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual bus menor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual CDT a 360 días
2002	1,84	24,46%	8,33%	3,89	58,08%	8,33%
2003	0,59	7,31%	9,01%	0,13	1,57%	9,11%
2004	1,59	20,84%	8,88%	0,49	6,04%	8,88%
2005	0,98	12,41%	7,11%	0,23	2,80%	7,11%
2006	0,4	4,9%	7,83%	- 0,52	6,42%	7,83
2007	0,95	12,01%	8,46%	0,23	2,80%	8,46%
2008	1,28	16,49%	10,92%	0,42	5,16%	10,92%

Fuente: Construcción Propia

Nota. La tasa efectiva anual del CDT a 360 días, fue tomada de la página del Banco de la República.

(*) % Rentabilidad = Utilidad o pérdida Operacional / Precio del Vehículo.

Se observa en el cuadro anterior, que para los años 2002, 2004, 2005, 2007 y 2008 el porcentaje de rentabilidad efectivo anual del TPC legal, para buses mayores a 10 años, es mayor comparado con la tasa efectiva anual que ofrecía el CDT a 360 para el mismo año, esto nos indica, que para estos años, el negocio del servicio de transporte público urbano de estos buses en Bogotá es más lucrativo. No pasa lo mismo en los años 2003 y 2006, donde la rentabilidad del TPC es menor a la que ofrece el CDT a 360 días.

Para los buses menores de 10 años, el porcentaje de rentabilidad efectivo anual es mayor al que ofrecen los CDT a 360 días, solo en el año 2002, para los demás años (2003 al 2008), la rentabilidad del TPC es menor, inclusive en el año 2006 es negativa.

Tabla 11. Cuadro 18. Comparativo de rentabilidad anual del bus ilegal del TPC vs tasa de captación CDT a 360 días

Año	Ilegal Rentabilidad mensual bus mayor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual bus mayor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual CDT a 360 días	Ilegal Rentabilidad mensual bus menor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual bus menor de 10 años (*)	Tasa efectiva anual CDT a 360 días
2002	2,05	27.57%	8,33%	4,32	66.11%	8,33%
2003	0,65	8.08%	9,01%	0,15	1.81%	9,01%
2004	1,76	13.89%	8,88%	0,54	6.68%	8,88%
2005	1,09	13.89%	7,11%	0,25	3.04%	7,11%
2006	0,44	5.4%	7,83%	-0,58	7.19%	7,83%
2007	1,06	13.49%	8,46%	0,25	3.04%	8,46%
2008	1,42	18.43%	10,92%	0,47	5.79%	10,92%

Fuente: Construcción Propia.

En el cuadro anterior se observa que la rentabilidad del bus ilegal mayor de 10 años es mayor que la tasa del CDT a 360 días en los años 2002, 2004, 2005, 2007 y 2008; para el bus ilegal menor de 10 años, solo el 2002 es mayor, los demás años, la rentabilidad del TPC para bus es menor que la del CDT a 360 días, es decir, presenta el mismo comportamiento que el del bus legal.

Se concluye a través del desarrollo de este trabajo, que el nivel de bienestar de los propietarios de buses de TPC de Bogotá, fue disminuido con la implementación del SITP (**Fase II**), como resultado de una fuerte reducción de su rentabilidad anual, que en los buses legales mayores de 10 años pasó del 24,46% en el 2002 a 7,31% en el 2003. Igual acontece para los buses legales menores de 10 años, donde para los mismos años la tasa pasa del 58,08% a 1,57%, siendo este último porcentaje menor que el de la tasa de colocación de un CDT a 360 días para ambos tipos de vehículo.

El mismo comportamiento se observa para los buses ilegales mayores y menores de 10 años, donde para el primero la tasa pasa del 27,57% en el 2002 a 8,08% en el 2003, y para los segundos pasa del 66,11% a 1,81% para los mismos años.

Los propietarios de buses más afectados con la implementación del SITP, fueron los del tipo de vehículo menor a 10 años, tanto los legales como los ilegales, donde del 2003 al 2008, la tasa efectiva anual de su negocio es menor a la del CDT a 360 días. Es importante considerar también que el 67,58% del parque automotor de buses son vehículos menores a 10 años y que son los propietarios mayormente afectados.

Conclusiones

A partir de la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) la demanda de usuarios de transporte urbano fue disminuida sensiblemente año tras año a partir del 2001, debido, entre algunas circunstancias, al desplazamiento o eliminación de algunas rutas que venían operando sobre los corredores que el Sistema Transmilenio se le dio por parte de la Secretaría de Tránsito para uso exclusivo de sus buses.

Esta situación disminuyó los ingresos operacionales que le generaba el negocio del transporte a las empresas de familias dedicadas a ésta actividad, en especial para el 2006 donde se observa una pérdida para los propietarios de buses menores a 10 años de operación. El parque automotor de buses urbanos se reduce en 9.32%, en el período 2003 al 2008, mientras el número de buses de Transmilenio aumentaba en 84.5% para el mismo período

La disminución de los ingresos se evidencia especialmente en los buses legales e ilegales menores de 10 años, que constituyen el 67,58% del parque automotor del TPC cuyos propietarios vieron caer la rentabilidad del 58,08% para el año 2002 al 1,57% en el 2008, para los primeros y del 66,11% al 1,81% para los segundos en el mismo período de tiempo.

Al salir del sistema, es decir, del negocio de transporte algunos propietarios salen perjudicados, pues estos propietarios normalmente poseen escasos niveles de profesionalización, por lo que se les dificulta cambiar su actividad por otra, de ahí que cuando venden su vehículo al Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio (**FMCS**), en el presente trabajo se hace el supuesto de que invierten éstos recursos comprando Certificado de Depósito a Término con los bancos.

En un análisis comparativo de los ingresos que perciben con el negocio de transporte versus los ingresos que percibirían con la inversión en títulos de renta fija se encuentra que los ingresos que perciben en el sistema de TPC son superiores a los que obtendrían si invirtieran el valor recibido en un CDT para las empresas de familia de “hecho” propietarias de buses mayores de 10 años de operación, en caso de ser desplazados por la implementación del SITP que al 2011 se encuentra desarrollando la Fase III.

Ahora bien, los propietarios de buses menores de 10 años, los ingresos que perciben en el sistema de TPC son inferiores al que podrían tener al colocar los recursos tomados por la venta de su vehículo en un CDT, resultando muy beneficioso para ellos acogerse a los recursos que reciben en la venta de su vehículo al Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio.

Referencia bibliográfica

Acevedo, J. (2006): *Si Transmilenio. Bogotá:* Editorial Norma S.A.

Contraloría de Bogotá. (2003): *El sistema de Transporte Masivo Urbano de Pasajeros-Transmilenio y la participación Privada en el Sistema.*

Dane. (2007): *Comunicado de Prensa 04-12-2007.* Encuesta de transporte urbano de pasajeros III Trámite.

-----, (2008): *Encuesta transporte urbano de pasajeros.*

Decreto 116 de 2004.

Decreto 688 de 2001: *Desintegración física chatarrización.*

Ley 105 de 1993, Art. 3: *Principios del Transporte Público.*

Formulación del Plan Maestro de Movilidad para Bogotá D.C: *que incluye Ordenamientos de Estacionamientos. Marco de Referencia- v8. Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Secretaría de Tránsito y Transporte. Foro Transporte Público Colectivo en Bogotá. (2006), Realidades, modernización y conflicto, memorias/ Foro realizado el 17 de julio del 2006 en las instalaciones de la Cámara de comercio de Bogotá. Bogotá: Editorial Cámara de Comercio.*

Ley 105 de 1993: *“Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las entidades Territoriales, se reglamenta la planeación del sector transporte y se dictan otras disposiciones”.*

Ley 336 de 1996: *“Por la cual se adopta el Estatuto Nacional del Transporte”.*

Plan de Desarrollo económico, social y de Obras Públicas: *Por la Bogotá que Queremos. (1998 – 2001). (p. 10). Bogotá: Alcalde Peñalosa Londoño, Parte 1. Prioridades.*

Proyecto de Acuerdo 164. (2006): *Por el cual se modifica el artículo tercero del acuerdo No. 004 de 1999 y se dictan otras disposiciones.*

Secretaría de Movilidad. (2008): Dirección de control y vigilancia. Cálculos DESS PM-04-PR-03 TPC. En [http:// www.transitobogota.gov.co/admin/contenido/documentos/EmprAutorega.Dic4de2007_16_11_20.pdf](http://www.transitobogota.gov.co/admin/contenido/documentos/EmprAutorega.Dic4de2007_16_11_20.pdf)., recuperado en agosto de 2008

_____. **(2008):** Base de datos registro distrital automotor (RDA).

Transmilenio S.A. Plan marco Transmilenio. (2005): Cinco años construyendo futuro. Bogotá: Transmilenio S.A. En [http:// www.movilidadbogota.gov.co/admon/contenido/documentos/Plan-Metro.](http://www.movilidadbogota.gov.co/admon/contenido/documentos/Plan-Metro.), recuperado en octubre de 2008.

_____. **(2008):** Dirección de operaciones.

CAPÍTULO TRECE

DISEÑO DE UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA – PEDAGÓGICA QUE MEJORE LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA DE FAMILIA, GRUPO INNOVACIÓN MÉDICA

Esperanza Díaz Vargas
Universidad de La Salle

Juan Grissolle Gómez
Universidad Santo Tomás

Resumen

La investigación, tiene como propósito fundamental diseñar una propuesta administrativa - pedagógica que coadyuve a la solución de los conflictos al interior de la empresa familiar, basada en estrategias pedagógicas que potencien la productividad en la empresa familiar. En realidad, un tema relevante en estas organizaciones es la forma en que suelen mezclarse los ámbitos familiar y empresarial, que incluye en algunos casos, una confusión en los roles de uno y otro lado.

Consideramos que se hace más relevante la intervención administrativa-pedagógica en las empresas familiares, pues dichas empresas, requieren procesos de planeación estratégica en el inicio, devoción y entrega responsable en la ejecución y ecuanimidad en el control. La combinación de la pedagogía y la administración, logran aportar una nueva forma de mitigar o de resolver conflictos y así lograr una dirección administrativa que permita manejar de manera ecuánime el poder. Es claro que en todas las empresas, sean familiares o no, se necesita personal competente y preparado para asumir toda clase de funciones y labores; en este sentido, la pedagogía también juega su papel.

La pedagogía le proporciona a la administración las herramientas necesarias que faciliten la adecuada preparación de la empresa para que afronte de manera exitosa los conflictos interpersonales y comunicativos, subyacentes al estilo de dirección y mando. Así, promueve la armonía entre los integrantes de la familia que lideran el negocio. La administración, por su parte, propicia las condiciones adecuadas para llevar a feliz término la búsqueda de la eficiencia y productividad organizacional. La interacción de estas dos disciplinas, mejora el clima organizacional e incrementa el sentido de pertenencia de todos los que en ella participan. Para lograr la eficiencia y productividad, es preciso que exista la armonía en los propósitos empresariales de la familia.

Esto se puede alcanzar desde un estilo gerencial participativo, para lo cual, una de las tareas esenciales en la intervención administrativa, preparada desde la mediación pedagógica, es ayudar a la instauración de los órganos de dirección unificada, tales como el protocolo de familia y el imprescindible Consejo de familia.

Introducción

Una lamentable particularidad de las empresas de familia colombianas es la confrontación al interior de la empresa, derivada de los conflictos familiares; esta situación, obviamente afecta la eficiencia y productividad. Fue esta observación la que nos condujo a plantear la investigación que nos ocupa; en este sentido, el problema propuesto fue: ¿Cómo mejorar el manejo del poder y la eficiencia, basándose en una interacción humana con sentido pedagógico, en la empresa de familia Grupo Innovación Médica?

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general formulado fue: *Coadyuvar al manejo mancomunado del poder entre los líderes, al interior de la empresa familiar Grupo Innovación Médica, mediante el diseño de una propuesta administrativa – pedagógica; de esta manera se mejora la eficiencia en dicha empresa mediante el estudio del caso referido.* Al desglosar este objetivo, surgen los específicos en torno al análisis de las teorías fundamentales de la administración y la pedagogía, como también de la interacción de éstas con el manejo del poder en la empresa familiar.

La información obtenida se analizó en torno al método ideal para las ciencias sociales, es decir, el Crítico – hermenéutico que consiste en establecer un sistema de comunicación abierto, horizontal y dialéctico que facilite una mirada crítica de los fenómenos que circundan al objeto de estudio; de la misma manera, abre el espacio para que a partir de tales juicios críticos se pueda llegar a interpretaciones basadas en la pretensión de racionalidad; así, se mitigan los conflictos laborales, mejorando el clima organizacional. Por otro lado, utilizamos también el método de incidentes críticos, con el cual se logró el diseño del formato de diagnóstico integral, el cual permite obtener datos que son la base del diagnóstico inicial de la empresa objeto del estudio de caso. Es un método tradicional de evaluación de desempeño, basado en las características extremas (**incidentes críticos**) que representan desempeño muy positivo (**éxito**) o muy negativo (**fracaso**). Este método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales, utilizando un cuestionario que arrojó un instrumento de medición integral (**manejo del poder, trabajo en equipo, clima laboral y comunicación**).

Los resultados más relevantes de la investigación son: en primer lugar, el Formato de diagnóstico integral, que permite allegar la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la problemática de la empresa de familia; y en segundo lugar, la Propuesta administrativa – pedagógica, que apunta a la solución o mitigación de los conflictos detectados en el diagnóstico.

Finalmente, las conclusiones más importantes que hicimos son las siguientes:

Conclusiones

- Consideramos que se hace más relevante la intervención administrativa-pedagógica en las empresas familiares, pues dichas empresas, requieren procesos de planeación estratégica en el inicio, devoción y entrega responsable en la ejecución y ecuanimidad en el control. La combinación de la pedagogía y la administración, logran aportar una nueva forma de mitigar o de resolver conflictos y así alcanzar una dirección administrativa que permita manejar de manera ecuánime el poder.
- La pedagogía le proporciona a la administración las herramientas necesarias para limpiar bien la empresa de conflictos interpersonales y comunicativos, subyacentes al estilo de dirección y mando. Así, facilita la armonía entre los integrantes de la familia que lideran el negocio. La administración, por su parte, encuentra las condiciones adecuadas para llevar a feliz término la búsqueda de la eficiencia y productividad organizacional. La interacción en la empresa de estas dos disciplinas, mejora el clima organizacional e incrementa el sentido de pertenencia de todos los que en ella participan. Para lograr las tan anheladas eficiencia y productividad es preciso que exista la armonía en los propósitos empresariales de la familia. Esto sólo se puede alcanzar desde un estilo gerencial participativo, para lo cual, unas de las tareas esenciales en la intervención administrativa es justamente la instauración de los órganos de dirección mancomunada, tales como los protocolos de familia y el imprescindible Consejo de familia. Evidentemente, existe la necesidad de “articular documentalmente los criterios a partir de los cuales la “familia empresaria” se gobernará (Protocolos familiares); también implica la presencia de una institución que se responsabilice de que dichas políticas y acuerdos sean materializados con rigor, previsión y eficacia. Normalmente de ello se encarga el Consejo de Familia...” (Nogales, Fernando, 2008: 15).

- Es evidente que las empresas de familia tienen la singularidad de ser creadas y sostenidas, al menos en sus inicios, por un grupo de personas con parentescos familiares. Ellos tienen la doble connotación de ser una familia y al mismo tiempo los propietarios. Para garantizar la eficiencia de una empresa de esta naturaleza es preciso partir de la mencionada particularidad. Lo primero que es necesario lograr es que la familia viva en armonía, porque si no hay unidad familiar mucho menos la habrá empresarial; de allí la importancia de la pedagogía y por tanto del tema que nos ocupa. La razón de esta afirmación es que es la empresa la que se construye sobre la estructura de la familia y no lo contrario. Es natural entonces que sea el estilo de la familia el que determine el estilo de la empresa. En esta perspectiva, cuando los hijos crecen y son mayores, surge la importancia del manejo del poder, de los consensos, de la capacidad de solucionar conflictos y del trabajo en equipo. Los padres como líderes tienen la gran responsabilidad de convertir la solución de conflictos y el trabajo en equipo en parte de la cultura familiar. Ahora bien, hay valores que están asociados a estas competencias y son además los precursores de ellas; la autoestima, la manifestación del afecto, la autonomía de pensamiento, la ecuanimidad, el respeto, la resiliencia; son todos valores sobre los cuales se edifican la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Es la promoción de estas competencias y valores lo que justifica la presencia de la pedagogía. Como se puede inferir, es pues la pedagogía la que trabaja con la familia, para que luego la administración lo haga con la empresa. En síntesis, en este tipo de empresas, una buena administración tiene como uno de sus prerrequisitos una familia armónica.

- Otra de las deducciones de este trabajo es que así como las personas que desean cumplir los objetivos que se proponen en su proyecto de vida, deben desarrollar una evaluación permanente de las actividades que realizan; de la misma manera las empresas eficientes deben aplicar un sistema permanente de evaluación y control en los procesos de producción o de servicios; no obstante, en el sistema administrativo democrático, el control más que con las personas, se ejerce sobre las funciones que ellas desempeñan; de esta manera se garantiza que los objetivos planeados en la empresa se alcancen con la mayor eficiencia posible. Una de las habilidades esenciales en el marco del control es la delegación; todo líder debe delegar y cuanto más grande sea la empresa lo tendrá que hacer con mayor frecuencia e intensidad. Vale la pena señalar que en este sistema, que propende por optimizar el clima laboral, resulta más fácil la delegación porque la confianza hace que la intuición del gerente sobre la competencia de

un colaborador, pueda ser auxiliada por una certera y honesta autoevaluación de éste. En estas empresas cuando se provee un cargo y la selección se hace con criterios de competencia para el cargo, lo más probable es que el perfil de la persona elegida corresponda a las necesidades de la empresa y por tanto su desempeño sea satisfactorio. A manera de conclusión, si bien el entorno familiar determina en gran medida el éxito o fracaso de las organizaciones, éstos serán determinados por los enfoques administrativos de ellas, sobre todo si se trata del enfoque democrático.

Métodos y técnicas

Tal como ya lo afirmamos en la introducción los métodos más importantes fueron el crítico – hermenéutico y el de incidentes críticos, ya antes mencionados. El método de incidentes críticos, es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (**incidentes críticos**) que representan desempeño muy positivo (**éxito**) o muy negativo (**fracaso**). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales.

Este trabajo es un estudio de caso, que requiere del complemento de la Investigación, Acción Participativa (**IAP**), puesto que nos permitió a los investigadores involucrarnos en la dinámica del proceso productivo para poder comprender sus fortalezas y también sus falencias. En el contexto de la IAP, los coinvestigadores son las personas asignadas por el Consejo Familiar. Todo esto se desarrolló en el marco de la investigación.

En tanto estudio de caso, el enfoque es inductivo ya que tomamos el caso particular de la empresa en mención, para que a la luz de la teoría existente se pueda propiciar un mejoramiento continuo al interior de la organización.

Resultados

La investigación nos llevó en primera instancia a un diagnóstico, obtenido mediante el Formato de diagnóstico integral y luego, a partir de éste, a la propuesta administrativa – pedagógica. A continuación presentamos el mencionado Formato.

Formato De Diagnóstico Integral

FORMATO DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL		
COMUNICACIÓN		
PREGUNTA	SI	NO
1. Observo que los jefes, ante situaciones controversiales, se irritan o enojan con sus colaboradores.		
2. Pienso que la comunicación es dialógica, es decir, de doble vía.		
3. Observo que la forma como se realiza la comunicación, manifiesta confianza con los colaboradores.		
4. Estoy seguro que los colaboradores conocemos las metas empresariales.		
5. Le parece respetuosa la manera como la empresa se comunica con usted.		
CLIMA LABORAL		
PREGUNTA	SI	NO
1. Considero que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa.		
2. Me doy cuenta que la empresa se ha preocupado por ofrecerme la formación necesaria para mejorar mi desempeño.		
3. Siento que los directivos conocen los problemas que enfrentan los colaboradores en sus puestos de trabajo.		

4. Siento que puedo desarrollar una carrera promisoría en la empresa.		
5. Los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de mis ideas y me dan la oportunidad de mostrar mis conocimientos.		
MANEJO DEL PODER		
PREGUNTA		
	SI	NO
1. Valoran mi opinión las personas que toman las decisiones en la organización.		
2. Me informan previamente de las nuevas políticas y procedimientos que se van a implementar en la empresa.		
3. Los directivos toman en cuenta mis opiniones en temas relacionados con mi área de especialización.		
4. Los directivos y colaboradores aceptan mis recomendaciones por la racionalidad de mis ideas y la coherencia de mis actos		
5. Estoy convencido que el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros como la empresa, le servirán a él.		
TRABAJO EN EQUIPO		
PREGUNTA		
	SI	NO
1. Valoro y respeto las posturas divergentes a la mía porque ello me enriquece.		
2. El trabajo en equipo se hace más eficiente si además de haber heterogeneidad, también hay cordura y eticidad.		
3. Para las soluciones creativas se requiere altivez, para las cooperativas, humildad. TE		
4. El trabajo que realizan en su área corresponde a una planeación y organización colectiva.		
5. Hemos comprobado que cuando se trabaja coordinada y mancomunadamente mejoran notoriamente los rendimientos en la producción		

FORMATO DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL		
DIRECTIVOS		
PREGUNTAS	SI	NO
1. Toma en consideración la motivación de sus colaboradores de manera que mejore la eficiencia en la organización.		
2. Genero y creo ambientes que faciliten el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores.		
3. Construyo con mis colaboradores los criterios de convivencia laboral.		
4. Cuando usted necesita corregir a un colaborador, tiene el cuidado de hacerlo en privado.		
5. Reconocen mis colaboradores mis competencias administrativas y técnicas para liderar mi departamento.		
6. Cuando los desempeños son satisfactorios doy los reconocimientos correspondientes y cuando son deficientes, retroalimentación respetuosamente.		
7. Tengo la facultad de decidir sobre los ascensos o retiros de los colaboradores de mi área.		

FORMATO DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL		
DIRECTIVOS		
PREGUNTAS	SI	NO
1. Toma en consideración la motivación de sus colaboradores de manera que mejore la eficiencia en la organización.		
2. Genero y creo ambientes que faciliten el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores.		
3. Construyo con mis colaboradores los criterios de convivencia laboral.		
4. Cuando usted necesita corregir a un colaborador, tiene el cuidado de hacerlo en privado.		
5. Reconocen mis colaboradores mis competencias administrativas y técnicas para liderar mi departamento.		
6. Cuando los desempeños son satisfactorios doy los reconocimientos correspondientes y cuando son deficientes, retroalimentación respetuosamente.		
7. Tengo la facultad de decidir sobre los ascensos o retiros de los colaboradores de mi área.		

Fuente: elaboración propia

Propuesta administrativa – pedagógica

La propuesta se derivó de la aplicación del formato y luego, de la interpretación de la información obtenida a través de éste; dicha propuesta consiste en una serie de estrategias pedagógicas, que combinan talleres, dinámicas, simulaciones, juego de roles, laboratorio vivencial, técnicas lúdicas, técnica de la silla vacía, videos, películas, tutoriales, presentaciones vía internet y otras. A éstas se suma el Decálogo de principios para una gerencia ecuánime. Estas estrategias buscan estimular el diálogo y la discusión que favorezcan la solución o mitigación de los conflictos.

Discusión

El sistema de administración que, a nuestro juicio, mejor ayuda a aumentar la eficiencia en el Grupo Innovación Médica es el democrático – participativo, porque facilita un clima laboral armónico y cuando éste existe, entonces *“los determinantes reales de productividad como la motivación, las políticas, la tecnología o la gestión gerencial, entre otros, logran afectar a las personas de una manera más efectiva, que se materializa en niveles mejores de eficiencia, de efectividad y productividad”* (Toro Álvarez, 2001 p. 68).

Se ha encontrado además que las empresas o compañías administradas por el modelo participativo son más efectivas en el establecimiento de metas y en lograrlas, además obtienen ideas constructivas de sus colaboradores, permitiendo una mayor autonomía de pensamiento y mayor seguridad en sus acciones laborales; de esta forma fomentan una comunicación de manera ascendente y descendente que facilitará la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El manejo del poder cobra en éste caso en particular una gran relevancia puesto que la toma de decisiones se hace con la participación de los trabajadores que se verán afectados por tales decisiones. Este manejo participativo del poder hace que los colaboradores se sientan responsables de la buena marcha de la empresa y por tanto, también sientan que deben cumplir cabalmente con sus deberes.

El desarrollo de la comunicación, del clima laboral y del trabajo en equipo muestra que estas tres variables son dependientes del manejo del poder. El manejo del poder le da características propias a la comunicación, determina el estado del clima laboral imperante y facilita o dificulta el trabajo en equipo.

Toda la nueva filosofía administrativa debe estar contemplada en el Protocolo de Familia, puesto que toda la familia debe moverse en el marco de unas relaciones participativas. Hemos insistido en la necesidad de la interiorización filosófica del manejo del poder y del nuevo sistema axiológico porque sabemos que, en condiciones normales, la familia colombiana obedece a un patrón patriarcal, propio de nuestra formación judeo – cristiana que centraliza el poder en el patriarca. Entonces, cambiar esos patrones no es sencillo, de allí la necesidad de interiorizarlo como una nueva filosofía que parta de la familia e impregne luego a la empresa. En otras palabras, la formación en teorías administrativas, nociones de poder, resolución de conflictos y otros, debe incluir también a los miembros del núcleo familiar que hagan parte del Consejo de Familia.

Considerando que el modelo administrativo que se promueve es el participativo, surge la necesidad que en los procesos de formación el modelo pedagógico que subyazca también debe ser participativo. Dicha formación debe desarrollarse en torno al Modelo Cognitivo o a la Investigación Acción Participativa o a la Enseñanza para la Comprensión; la idea es que la formación pedagógica sea coherente con el sistema administrativo que se pretende implantar.

Referencias bibliográficas

- ABBAGNANO, N. y VISALBERGHI:** *Historia de la Pedagogía*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.
- AUSUBEL, David. Psicología educativa:** *Un punto de vista cognoscitivo*. México D.F.: Trillas, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto:** *Iniciación a la Administración General: Serie Iniciación a la administración*. Editorial Mac Graw Hill. 1996
- DURKHEIM, Emile:** *Educación y sociología*. México: Coyoacán, 1999.
- ENTWISTLE, Noel:** *La comprensión del aprendizaje en el aula*. Barcelona: Paidós, 1991.
- GIMENO Sacristán y otros:** *Pedagogías del Siglo XX*. Barcelona: Cisspraxis, 2000.
- GRISOLLE GÓMEZ, Juan Rogelio:** *Un ensayo sobre la Pedagogía del amor*. Bogotá D.C.: Barú Editores, 2009
- Mc Graw-Hill:** *Biblioteca Practica de Negocios tomo I administración moderna*. México: Mc Graw-Hill, 1994. 228 p
- MANTILLA B. Samuel Alberto:** *capital Intelectual Contabilidad del Conocimiento*, Ediciones Ecoe; 2000
- MAYER, Frederick:** *Historia del pensamiento pedagógico*. Buenos Aires: Kapelusz, 1979.
- MENDEZ A, Carlos Eduardo:** *Metodología. Segunda Edición:* Editorial Mac Graw Hill. 1995
- MOTTA, Paulo Roberto:** *La ciencia y arte de ser dirigente:* Ediciones uniandes.1993
- NOT, Louis:** *Las Pedagogías del conocimiento*. Santa fe de Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1997.
- NOVAK, Joseph y GOWIN, Bob:** *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca, 1988.
- LUZURIAGA, Lorenzo:** *Historia de la educación y la pedagogía*. Buenos Aires: Losada, 1997.
- SENGE, Peter:** *La Quinta Disciplina en la Práctica. Pensamiento sistémico:* Editorial Granica. 1995
- SENGE, Peter:** *La Quinta Disciplina el arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje* Editorial Granica. 1999.
- SERNA GÓMEZ Humberto y Suárez Ortiz Edgar:** *La empresa familiar (estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento):* Editorial Temis S.A. 2005