

# DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME

“Estudio Exploratorio en Colombia”



Diego VÉLEZ MONTES  
Harry HOLGUÍN LAGOS  
Gerardo Augusto DE LA HOZ PINZÓN  
Yasmín DURÁN BOBADILLA  
Irma GUTIÉRREZ AYALA

**DINÁMICA DE LA  
EMPRESA FAMILIAR PYME  
ESTUDIO EXPLORATORIO EN COLOMBIA**



**DINÁMICA DE LA  
EMPRESA FAMILIAR PYME  
ESTUDIO EXPLORATORIO EN COLOMBIA**

**Diciembre de 2008**

**Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia**

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, transmisión o archivo en sistemas del presente ejemplar, ya sea para su uso privado o público, por medios mecánicos, electrónicos, electrostáticos, magnéticos o cualquier otro, total o parcialmente, con o sin finalidad de lucro, sin el permiso previo y por escrito de FUNDES Internacional, titular de Copyright.

© 2008 DERECHOS RESERVADOS  
FUNDES INTERNACIONAL

I.S.B.N.: 978-958-44-4114-0

Diagramación: Henry Martínez S.  
Diana Porras C.

Portada: Santiago Salazar

Corrección de Estilo: Patricia Quimbayo Carvajal  
Andrea C. González Beltrán

Impreso por Fitolito Colombia Ltda  
CTP Service

IMPRESO EN COLOMBIA / PRINTED IN COLOMBIA  
Diciembre de 2008

# TABLA DE CONTENIDO

ACERCA DE LOS AUTORES.....	XI
AGRADECIMIENTOS.....	XIII
PRÓLOGO.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1

## **CAPÍTULO PRIMERO**

<b>ESTADO DEL ARTE DE LA EMPRESA FAMILIAR Y EL PROBLEMA DE LA SUCESIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR?.....	5
1.2 ESTUDIOS RELATIVOS A LA EMPRESA FAMILIAR.....	8
1.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS PARTICULARIDADES.....	11

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

<b>HACIA UNA CARACTERIZACIÓN DE LA MIPYME FAMILIAR EN COLOMBIA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Características de las empresas de familias analizadas.....	20
2.1.1 Tamaño de las empresas familiares analizadas.....	21
2.1.2 Caracterización según su actividad y sector económico.....	25
2.1.3 Caracterización según el sector económico en el cual operan.....	26
2.1.4 Inserción en el mercado internacional.....	28
2.2 Perfil del empresario familiar.....	29
2.2.1 Nivel educativo.....	30
2.2.2 Edad.....	31
2.2.3 Experiencia empresarial.....	32
2.2.4 Género.....	34
2.2.5 Actitud frente al negocio.....	35

2.3	CARACTERÍSTICAS DE LAS MPF COMO SOCIEDADES FAMILIARES.....	36
2.3.1	Origen de la empresa.....	36
2.3.2	Estructura organizacional.....	38
2.3.3	El negocio de familia.....	41
2.3.4	Estructura societaria.....	44
2.3.5	Mecanismos de gobierno corporativo y de discusión y decisión de los factores de riesgo.....	48
2.3.6	Agremiaciones y órganos de inspección y vigilancia.....	57
2.4	ESTADO DE LAS MPF ANALIZADAS CON RESPECTO AL MANEJO DE LA SUCESIÓN.....	59
2.5	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	61

### **CAPÍTULO TERCERO**

	<b>LA GESTIÓN EN LAS MIPYMES DE FAMILIA.....</b>	<b>63</b>
3.1	<b>ACTIVIDAD GERENCIAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>64</b>
3.1.1	Proceso de gestión gerencial.....	64
3.1.2	Características según la actividad económica.....	65
3.1.3	Características según el tamaño de la MPF.....	67
3.1.4	Características según el perfil del empresario.....	68
3.2	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>69</b>
3.2.1	Características según la actividad económica.....	70
3.2.2	Características según el tamaño de la MPF.....	72
3.2.3	Políticas corporativas.....	74
3.3	<b>GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO.....</b>	<b>76</b>
3.3.1	Direccionamiento comercial.....	76
3.3.2	Direccionamiento de mercadeo.....	81
3.4	<b>GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO.....</b>	<b>85</b>
3.4.1	Direccionamiento de la gestión humana.....	85
3.4.2	La gestión humana según su actividad económica.....	87
3.4.3	La gestión humana según el tamaño de las MPF.....	88
3.5	<b>GESTIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>91</b>
3.5.1	Direccionamiento financiero.....	91
3.5.2	Indicadores financieros.....	91
3.5.3	Políticas financieras.....	92
3.5.4	La dirección financiera según la actividad económica.....	93
3.5.5	La dirección financiera según el tamaño de la MPF.....	95
3.5.6	Reportes financieros.....	97
3.5.7	Rentabilidad sobre el activo total.....	99
3.5.8	Mecanismos de apoyo financiero.....	101
3.5.9	Endeudamiento total.....	106
3.6	<b>GESTIÓN DE OPERACIONES.....</b>	<b>110</b>

3.6.1	Instalaciones y equipo.....	110
3.6.2	Procedimientos de normalización.....	112
3.6.3	Propiedad industrial.....	115
3.7	ASPECTOS LEGALES.....	116
3.7.1	Aspectos legales relativos a la operación.....	116
3.7.2	Aspectos legales relativos a la dinámica y gestión del negocio.....	117
3.8	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	118

## **CAPÍTULO CUARTO**

	<b>LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>121</b>
4.1	LA SUCESIÓN EN LA GRAN EMPRESA DE FAMILIA.....	122
4.1.1	Planificación y reglas internas asociadas a un proceso de sucesión.....	122
4.1.2	Elementos relativos al empresario que se prepara para ser sucedido.....	126
4.1.3	Aspectos relativos al sucesor.....	124
4.1.4	Elementos asociados a la preparación familiar para un proceso de sucesión.....	124
4.1.5	Preparación del equipo de accionistas.....	124
4.2	MODELO PARA UN PROCESO DE SUCESIÓN PLANTEADO POR LA INVESTIGACIÓN.....	125
4.3	LA SUCESIÓN EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR.....	127
4.3.1	Planificación y reglas internas para un proceso de sucesión.....	127
4.3.2	Elementos relativos al empresario que se prepara para ser sucedido.....	130
4.3.3	Aspectos relativos al sucesor.....	136
4.3.4	Elementos asociados a la preparación familiar para el proceso de sucesión.....	153
4.3.5	Preparación del equipo de accionistas.....	159
4.4	LA SUCESIÓN EN LA PYME FAMILIAR DESDE LA ÓPTICA DEL MODELO PLANTEADO.....	160
4.4.1	Motivación - Actitud frente al proceso de sucesión.....	161
4.4.2	Herramientas - Formalización de las relaciones.....	162
4.4.3	Acción - Importancia del traspaso axiológico a través de las generaciones.....	163
4.5	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	164

## **CAPÍTULO QUINTO**

	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>167</b>
5.1	RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA, LA FAMILIA Y LOS ACCIONISTAS.....	167
5.1.1	Es necesario implementar alguna forma de gobierno corporativo.....	168
5.1.2	Conformación de una burocracia familiar.....	169
5.1.3	Formalización de los procesos de gestión en todas las áreas funcionales .....	170
5.1.4	Diseño de la plataforma estratégica.....	170



5.1.5	Definir las políticas de sucesión como elemento propio de las políticas estratégicas de la organización.....	171
5.2	RECOMENDACIONES A LOS EMPRESARIOS.....	172
5.2.1	El empresario familiar debe en lo posible poseer formación gerencial.....	172
5.2.2	Una prioridad de la gestión del empresario es el involucrarse plenamente con el proceso de la sucesión.....	172
5.2.3	Acciones y acompañamiento propias del sucedido a favor del sucesor.....	173
5.2.4	Acompañamiento por parte de un externo.....	174
5.3	RECOMENDACIONES A TERCEROS.....	174
5.3.1	En cuanto al gobierno.....	174
5.3.2	En cuanto a la academia y consultores.....	177
<b>CAPÍTULO SEXTO</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>179</b>

# ACERCA DE LOS AUTORES

## **Diego Vélez Montes**

Consultor para familias empresarias, conferencista e investigador; ha sido CEO y miembro de junta de importantes conglomerados familiares y no familiares. Fellow del Massachusetts Institute of Technology.

Actualmente Empresario en Residencia de la Facultad de Administración en la Universidad de los Andes y participante en el proyecto STEP que estudia familias empresarias de Latinoamérica y el mundo.

## **Harry Holguín Lagos**

Economista, con Maestría en Administración de Empresas MBA de la Universidad Externado de Colombia. Actualmente se desempeña como Director de Proyectos Integrales de Fundes Colombia y coordinó la realización de esta investigación.

## **Gerardo Augusto de la Hoz Pinzón**

Ingeniero Biomédico de la Universidad Antonio Nariño. Estudios de Ingeniería Química en la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Experiencia profesional como investigador y consultor de la Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud, Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Universidad Nacional de Colombia.. Secretaría Distrital de Salud de Bogotá. Fundación IFARMA y Misión Salud. Trabajos de Interventoría administrativa, técnica y financiera en el sector público. Experiencia docente en el campo de la gestión, gerencia estratégica, prospectiva, gestión humana y políticas públicas a nivel de pregrado y Maestría en la Universidad Nacional de Colombia y especialización en la

Universidad Central de Colombia. Actualmente es docente y coordinador de la Especialización en Administración de Empresas (E-learning) adscrito a la Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad EAN.

### **Yasmín Durán Bobadilla**

Economista. Especialista en Estadística. Candidata a PhD Universidad de Alcalá, España. investigadora económica y coferecista de cursos de extensión del Programa de Educación de la Universidad Nacional.

### **Irma Gutiérrez Ayala**

Ingeniero comercial de la Universidad de Chile, licenciada de la metodología alemana CEFE para la formación de emprendedores y especializada en formación y consultoría de Pyme por la OIT de Turín, se ha desempeñado en el mundo privado en prestigiosas empresas del área financiera y de investigación y en el sector público trabajó en SERCOTEC (filial de CORFO), en capacitación, proyectos de fomento, marketing corporativo, asesoría de operación a regiones para proyectos de pequeña y microempresa, preinversión, fomento productivo municipal, simplificación de trámites, asociaciones gremiales y turismo. Actualmente se desempeña como Coordinadora de investigaciones y proyectos de FUNDES y participo en la coordinación de esta investigación.

# AGRADECIMIENTOS

- A los empresarios que participaron en las entrevistas y en las encuestas de esta investigación.
- A los asistentes a los talleres de trabajo por sus aportes y orientaciones sobre la pertinencia y hallazgos.
- A Néstor Herrera Arenales por su participación inicial en el proceso de investigación.
- A Diana Marcela Durán Muriel por su participación en la validación de información económica en uno de los capítulos desarrollados.



# PRÓLOGO

Con gran acierto FUNDES asumió el reto de estudiar a fondo la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de familia. Se trata de una ambiciosa investigación que será de utilidad para los diferentes actores involucrados con este tipo de organizaciones que constituyen la mayoría de las empresas, tanto en Colombia como en el mundo.

Desde hace más de quince años he tenido la oportunidad de analizar la dinámica de las empresas de familia en el panorama nacional y mundial. En el año 2001, desde la Superintendencia de Sociedades, presenté los resultados de una investigación orientada, por una parte, a determinar las fortalezas y debilidades de dichas empresas y, por otra, a identificar estrategias para lograr dos objetivos fundamentales: la perdurabilidad de las mismas y la permanencia de la unidad familiar. Advertía en aquel momento la necesidad de realizar diagnósticos especializados sobre la situación de estas compañías y de implementar acciones concretas para mantener el equilibrio dinámico entre empresa, familia y propiedad.

En esta ocasión, se impone destacar el esfuerzo realizado por FUNDES para presentar por primera vez en Colombia una investigación concentrada en las Mipymes, con un alcance significativo y formulando recomendaciones a los diferentes grupos de interés que giran alrededor de estas empresas de familia.

El lector encontrará en esta obra datos relevantes sobre la caracterización de las Mipymes familiares desde diversas perspectivas como el tamaño, los trabajadores, las actividades económicas, la clase de sociedad utilizada, los riesgos a que están expuestas, así como un valioso análisis sobre las prácticas y acciones que los dirigentes de estas empresas adoptan para garantizar que sus empresas sean viables y gobernables.

Reviste particular importancia la identificación de los riesgos en que se encuentran la mayoría de las empresas estudiadas en relación con el proceso de sucesión, no sólo desde la perspectiva de la propiedad, sino también de la administración. En este punto es de resaltar la recomendación para las familias de adoptar protocolos que contribuyan a afianzar los valores familiares y a establecer estructuras de gobierno corporativo que proyecten con éxito a las empresas para el traspaso generacional.

En la empresa familiar tiene un gran impacto la dimensión emocional. Como señala el profesor Neil Koenig, «Las cosas de familia son las que generan las mayores satisfacciones, y también las mayores preocupaciones. Los compromisos más fuertes y los sentimientos más frágiles. La mayor de las generosidades y el más lamentable de los egoísmos. El mayor sentimiento de pertenencia y el mayor distanciamiento. Los más tiernos actos de perdón y los peores actos de venganza. Los mejores ejemplos de méritos propios y los peores de apropiación de méritos ajenos. Los sueños más estimulantes y las desilusiones más fuertes.»<sup>1</sup> Precisamente la investigación aborda el aspecto emocional, de manera especial al analizar la prevención y el manejo del conflicto, que es identificado como el mayor riesgo asociado a la subsistencia de las organizaciones familiares.

Las familias empresarias deben trabajar intensamente por desarrollar las habilidades de la inteligencia emocional y por establecer adecuados mecanismos de solución de conflictos, los cuales forman parte de los procesos que se recomiendan en el estudio para estructurar mejores prácticas de gobierno corporativo.

Las entidades gubernamentales podrán encontrar en este trabajo información útil para el diseño de las políticas de supervisión y la implementación de planes de acción que contribuyan al desarrollo en estas organizaciones de ventajas competitivas sostenibles y sustentables. Resulta fundamental que exista una labor coordinada entre los diferentes organismos oficiales, en donde se le reconozca a la empresa familiar el papel protagónico que tiene en la economía nacional.

Como lo plantea la investigación, el adecuado estudio de los problemas de la empresa familiar supone un trabajo interdisciplinario. Las distintas disciplinas, con el liderazgo de la ética, deben ser integradas al formular estrategias de mejoramiento tanto en la familia como en la empresa, apuntando siempre al fin último de estas instituciones que es la realización de las personas.

**ANDRÉS GAITÁN ROZO**

*Profesor e investigador sobre Gerencia de Empresas de Familia  
Universidades Externado de Colombia (MBA), Rosario y Sabana (FORUM)  
Coautor del libro SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA.*

---

<sup>1</sup> Koenig; Neil. ¡No puedes despedirme soy tu padre! Bilbao, Deusto, 2000, pág. 13.

# INTRODUCCIÓN

La red FUNDES se ha caracterizado a lo largo del tiempo por investigar y desarrollar proyectos que han colaborado a introducir en las agendas nacionales el tema de las pyme desde sus variados ámbitos, poniendo a disposición de los agentes interesados información relevante para la toma de decisiones y desarrollando productos y servicios innovadores en el ámbito empresarial.

En esa lógica, FUNDES Colombia, como resultado de un programa de desarrollo de distribuidores con la empresa Alpina, y una charla posterior con un experto en el tema, decidió explorar el tema de la empresa familiar.

A manera de contexto, las empresas de origen familiar constituyen una elevada porción dentro del total de las empresas en Colombia. Según un estudio de la Superintendencia de Sociedades realizado en 2005, de 19.109 empresas que reportaron estados financieros el 70% de ellas, es decir, 13.277 eran sociedades de familia (Superintendencia de Sociedades, 2006, p. 2).

Mientras que en una empresa familiar la sociedad está compuesta por individuos unidos por vínculos de sangre, parentesco o afinidad y que persiguen un fin de lucro con una visión de largo plazo que se pliega sobre la visión de familia, una sociedad no familiar carece de tales vínculos de relación y organiza su interés con un modelo más simple de relaciones de mando y control y, por lo tanto, la orientación se adaptará a modelos de gestión, donde la racionalidad administrativa la hace más flexible.

Otra singularidad de estas empresas es que el empresario se constituye en el pilar y eje central del ejercicio administrativo, siendo éste la imagen corporativa hacia el exterior, y el líder natural al interior, con lo cual él se erige como el centro de la dinámica organizacional.

Estas particularidades hacen que las empresas familiares no sólo transen bienes y servicios sino que en todo el ejercicio lleven implícitos los valores familiares con preponderancia de éstos sobre los naturales fines mercantiles del lucro. Si bien toda iniciativa económica organizada es una empresa en sentido estricto, las singularidades que contiene la empresa familiar, debido



a la interrelación e interacción entre la propiedad, la familia y el negocio, hace que la racionalidad administrativa obre de manera diferente y que los procesos de gestión y funcionamiento se apalanquen en elementos que mezclan lo operativo, lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad.

Dada la alta representatividad que tiene este tipo de empresas en Colombia, cobra importancia el análisis de sus dinámicas y en particular, de los procesos que permiten la continuidad a través de las generaciones como un mecanismo para el desarrollo empresarial. En un estudio elaborado por la Superintendencia de Sociedades en 2001, se realizó una muestra de 600 empresas de familia en Colombia cuyos resultados arrojaron que el 33.9% de estas, están aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, 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). Estas cifras motivan a pensar que la gran mayoría de empresas familiares en Colombia puede estar en una etapa del proceso de sucesión, entre la 1ª y la 2ª generación, lo cual reviste un momento riesgoso para su continuidad si no se toman las medidas necesarias para su preparación.

La sucesión aunque poco frecuente en las organizaciones ya que se presenta por lo general distanciada en el tiempo, representa un elevado riesgo para la empresa competitiva en la medida en que si no se lleva a cabo de manera adecuada, las consecuencias pueden ser severas e incluso llevar al cierre de la misma.

Tomando en cuenta lo anterior, la investigación se basó en la hipótesis de que no obstante ser reconocidas las empresas familiares como las unidades económicas de mayor dinámica emprendedora, la mayor parte de ellas no alcanza a la segunda generación de empresarios, debido a que el paso de una generación a otra en la dirección empresarial es un factor crítico para el cual las empresas no se encuentran preparadas.

Por tal razón, los objetivos de la investigación fueron, por un lado, identificar el perfil general de las empresas familiares abordadas en el estudio, y por el otro, establecer las características del aspecto sucesoral en dichas empresas, parte en la cual se pretendió evidenciar las buenas prácticas llevadas a cabo por empresas con procesos de sucesión consolidados.

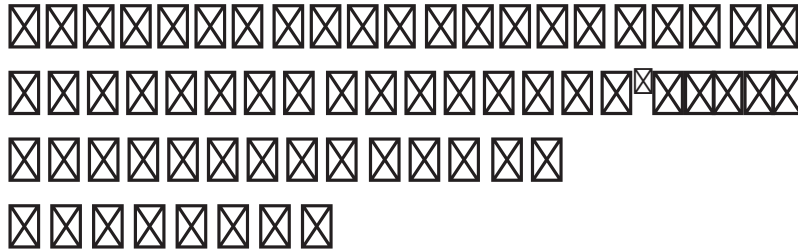
La metodología empleada fue la aplicación de encuestas a dos grupos completamente diferenciados. El primero estuvo conformado por 100 empresas micro, pequeñas y medianas, el cual fue seleccionado por medio de un muestreo aleatorio simple de la base de datos de empresas con la que cuenta FUNDES Colombia, a éstas se les aplicó encuestas estructuradas; y el segundo grupo estuvo conformado por 10 empresas grandes, elegidas a partir de la opinión del experto principal vinculado al estudio, en dichas empresas se utilizaron entrevistas de profundidad. Todas las empresas se contactaron en la ciudad de Bogotá.

El presente documento se divide en cuatro capítulos, el primero hace referencia al estado del arte con respecto a la empresa familiar, y los otros tres responden a los resultados de la investigación. En el segundo capítulo, se caracteriza al grupo de mipymes entrevistadas, en el tercero, se abordan los elementos relativos a su gestión empresarial, y en el cuarto, se trata el

tema de la sucesión, mostrando los resultados tanto para la gran empresa como para las mipymes entrevistadas.

Al analizar los resultados con respecto al tema de la sucesión, FUNDES Colombia planteó un modelo que reúne de manera esquemática los principales elementos que deben tenerse en cuenta en un proceso exitoso. Este modelo, junto con los resultados más relevantes del estudio fueron puestos en discusión en un *Focus group* al cual se invitó a expertos en el tema de empresas de familia y personas directamente interesadas del gobierno, los gremios, la academia y el sector bancario. Dicha experiencia permitió afianzar la justificación del trabajo, evidenciar la realidad de la sucesión mostrada por el estudio exploratorio y recopilar observaciones y recomendaciones que se muestran al final del documento.

FUNDES Colombia espera que los resultados presentados en este documento sirvan de guía a todos los actores involucrados en el tema de la empresa familiar y en particular en los procesos de sucesión. A la vez, la investigación pretende constituir un análisis exploratorio que puede guiar tanto a los gremios, como a la academia y el gobierno, para afianzar el conocimiento sobre la empresa familiar y justificar así un tratamiento diferenciado con respecto a las demás organizaciones.



## 1.1 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR?

Para todo proceso de investigación resulta crucial definir de manera clara y precisa los conceptos del problema que la integra. En el caso de la empresa familiar no hay una definición uniforme ni generalmente aceptada que contenga todos los matices en que se presenta en el concierto económico, jurídico y social.

Sin embargo, existe un consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: la propiedad, el negocio o empresa y la familia, propiamente dicha; de modo que los autores se dividen al tratar de definir la empresa de familia partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, o sobre aspectos del control, o sobre la intención de continuidad generacional.

De otro lado, la comunidad en general concibe a la empresa familiar en asociación con el tamaño: micro empresa, pequeña empresa, aunque, a veces, percibe la mediana y la grande empresa, sobre todo cuando la identifica con el apellido o el nombre del fundador que ya tenga una historia importante, sin atender a los demás elementos constitutivos del concepto empresa.

Existe también la tendencia por otros a estimar en mayor grado el conjunto de valores compartidos para definir a la empresa de familia y se realiza la unión de los valores propios del fundador o de la familia, valores que evolucionan de acuerdo con las sucesivas transformaciones y complejidades de la empresa hasta insertarse en un posible código de conducta empresarial, todo ello en un contexto de cultura, dentro de una realidad social, en un conjunto de normas que incentivan la empresa familiar, tanto en el sentido positivo como en el restrictivo, y en presencia de coyunturas de inserción en los mercados.

<sup>2</sup> Aunque existe una rica multiplicidad de estudios sobre empresa familiar con variados objetos de investigación, las definiciones de las que parten las reflexiones académicas son diferentes, de modo que no es posible realizar siempre comparaciones entre ellos.

Se puede afirmar, dice Gersik, que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar<sup>3</sup>. También, y de un modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización<sup>4</sup>; definiciones que demandan aclarar la dimensión de la propiedad, entendida en el sentido de que una parte suficiente de la misma debe ser poseída por la familia; lo mismo sucede en relación con el ejercicio del poder: pues alguno o varios de los propietarios dedicarán la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar habitualmente en la empresa familiar ya como directivos o en la calidad de miembros de un consejo de administración. Desde la continuidad, se requiere que, al menos, esté en el ejercicio gerencial una segunda generación, como señal de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones futuras, como testimonio de una práctica de valores de la familia en la empresa<sup>5</sup>.

Para Grabinsky Steider<sup>6</sup>, la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones; mientras que para Escalona, constituye una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran, fortaleciendo los valores socioeconómicos. «La definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa, es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia»<sup>7</sup>.

La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo (compartido), crean estructuras, planes, construyen un ideal común, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios y que desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses. En la empresa familiar se conjuga la unión del esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquieren roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, etc., con los demás factores estructurales de un negocio.

En relación con el grado de concentración de la propiedad se afirma que una empresa de familia se define como aquella en la que una o dos familias poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa, y éstos consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones. El autor incluso señala que los fundadores que no han sabido transmitir espíritu emprendedor a los hijos, los condenan a trabajar hasta la extenuación pero por el camino

<sup>3</sup> GERSIK, K. (et. al.) (1987) Empresas familiares generación a generación. Editorial Mc Graw-Hill. México. Págs. 1 – 8.

<sup>4</sup> BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Mc Graw Hill.

<sup>5</sup> Los países con importante grado de desarrollo tienen empresas familiares con gran dinamismo por lo que algunas de las grandes organizaciones profesionales y con presencia en varios países del mundo corresponden a empresas familiares (Lansberg, I. (1999) Succeeding generations: realizing the dream of families in business EUA. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts)

<sup>6</sup> GRABINSKY, Steider, (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*, 2ª ed., México: Del verbo emprender.

<sup>7</sup> Escalona, I. Empresa y Familia. Consultado en 2008 En: <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>

equivocado. Por tanto, la venta de la empresa es el camino inteligente en función de cómo se vea el futuro de forma objetiva<sup>8</sup>.

En igual sentido, Jaume Tomás<sup>9</sup>, entiende por Empresa Familiar aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.

Para Becker y Tillman<sup>10</sup> la empresa familiar ya no es tan sencilla de definir pues existen algunos límites difusos. En general es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida. Podemos decir, continúan, en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Las empresas familiares son la conjunción de tres subsistemas: familia, propiedad y control. En su nacimiento, generalmente estos tres subsistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de evolución consiste precisamente en su separación.

Desde una perspectiva de los modelos de gestión, existe una fuerte tendencia hacia las prácticas de un buen gobierno, sobre todo a partir de los desarrollos y experiencias comunes identificadas en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo que ha impulsado unos Principios para el Gobierno de las Sociedades<sup>11</sup>, agrupados en cinco categorías: 1) Los derechos de los accionistas, 2) el tratamiento equitativo, 3) la función de los grupos de interés, 4) la comunicación y la transparencia, y 5) las responsabilidades del consejo.

En el campo de las definiciones normativas el concepto también es parcial. En Colombia existe un pronunciamiento de la Superintendencia de Sociedades<sup>12</sup>, donde afirma que para que una empresa sea considerada familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad<sup>13</sup> hasta el segundo grado, o estar unidos entre sí por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa.

Por ello y tratando de acopiar los aspectos más significativos y comunes a las diversas aproximaciones al concepto de empresa familiar, y conscientes de la dificultad de definirla, para objeto de la presente investigación se propone la siguiente definición:

*La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el*

<sup>8</sup> GALLO, M. A. y ESTAPÉ, M. J. (1994) La empresa familiar en el sector español de la alimentación y bebidas. IESE. documento de investigación nº 265. Universidad de Navarra, España.

<sup>9</sup> Jaume, Tomás. (1999). *Como analizan las entidades financieras a sus clientes*. Ediciones Gestión 2000.

<sup>10</sup> BECKER, M. and TILLMAN, F.A. (1978) *The family owned business*, Chicago: Commerce, Clearing House.

<sup>11</sup> Confecámaras reconoce que el concepto de Corporate Governance es una herramienta que contribuye a la formación de la confianza y la eficiencia en el manejo de las sociedades y promueve de manera especial la práctica del 'gobierno corporativo', concepto que surgió en el seno de las grandes economías, con presencia de desarrollados mercados de capitales, a pesar de que en América Latina y en Colombia en particular se debe tomar en cuenta la presencia de una estructura empresarial constituida por pequeñas y medianas empresas, en su mayor parte, y con un mercado público de valores desconocido y pequeño.

<sup>12</sup> Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-16368. Bogotá. 1971.

<sup>13</sup> A este respecto debe advertirse que en estricto sentido jurídico, también se halla restringido el concepto de familia en esta definición, pues ésta se amplía a los descendientes, los ascendientes, los colaterales, no solo por vínculos de consanguinidad sino por los de afinidad o por el grado civil. En igual sentido, el concepto de empresa familiar queda reducido en su evolución de madurez, puesto que en el consorcio de sobrinos (cuarto grado de consanguinidad en la familia) la forma de control de la propiedad generalmente se hace mediante un «holding», o a través de diferentes configuraciones de los contratos de sociedad, y de las reglas de participación.

control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión<sup>14</sup>.

## 1.2 ESTUDIOS RELATIVOS A LA EMPRESA FAMILIAR

Los autores que se ocupan del tema de la familia<sup>15</sup> y su relación con la actividad económica, coinciden en que la empresa familiar aporta de manera relevante al crecimiento económico de los países por su potencial de generación de trabajo acorde a su actividad empresarial y la dinámica que la misma genera. En este sentido, Gonzalo Gómez<sup>16</sup> ve que las empresas familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico, ya que en una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, ni creación de puestos de trabajo, como tampoco creación de riqueza; esta apreciación es compartida también por Luís Ernesto Romero, uno de los pioneros del análisis de este tema en Colombia<sup>17</sup>.

En ese orden de ideas, José P. Fernández G.<sup>18</sup> muestra algunos ejemplos en el contexto de Europa, donde muchas empresas familiares surgieron y se fortalecieron en el mercado, tales como la industria automovilística francesa *Peugeot*, que inició produciendo variados objetos, luego se convirtió en fábrica de bicicletas y posteriormente se transformó en la empresa de autos; la *Renault* que se convirtió en una industria automotriz gracias al apoyo familiar traducido en capital que obtuvo Louis Renault; y la *Siemens* que nació de diez hermanos que provenían de una familia labriega en Hannover, Alemania, para citar unos pocos.

En el campo de la investigación en Colombia, Carolina Bárcenas B. presenta cifras cuya fuente son los estudios de la Superintendencia de Sociedades, donde se busca identificar lo que es la empresa familiar, para lo cual establece como criterio principal, el que la respectiva familia sea propietaria de más del 50% del capital social<sup>19</sup>.

De otro lado, Andrés Gaitán R. y José D. Castro V. observan los paradigmas colombianos donde «nadie concebiría el desarrollo económico que se deriva de la industria sin incluir a *Carvajal, El Tiempo, los ingenios del Valle, Bavaria y Postobón, Coltejer, Fabricato, el Grupo de Luís Carlos Sarmiento, el Grupo Colpatria, Imusa, Coordinadora Mercantil, Ponqués Ramo, Colombina*; también las empresas que pertenecen al Sindicato Antioqueño:

<sup>14</sup> Precisamente lo que diferencia de manera fundamental una empresa familiar de una empresa en general, es que en la empresa familiar el proceso de sucesión es absolutamente relevante. De él depende la continuidad o no de la empresa familiar. Por otra parte, cuando la estructura de la empresa familiar madura más allá de una cuarta generación, el proceso de sucesión deja de ser relevante para ella, pues la familia ya no tendrá injerencia alguna como institución jurídico sociológica, y se constituye en un patrón corriente de estructura de negocios, quizá bajo un contrato de sociedad anónima abierta.

<sup>15</sup> Cfr. Corte Constitucional «no existe un tipo único y privilegiado de familia sino un pluralismo evidente en los diversos vínculos que la originan, pues ellos pueden ser tanto de carácter natural como de carácter jurídico...», Sentencia. T-523 de 1992, M. P. Ciro Angarita Barón.

<sup>16</sup> GÓMEZ, Gonzalo. (2006). *Las empresas familiares fortalezas y debilidades*. Disponible en: <http://www.andi.com.co/eventos/Memorias/Eventos%202006/Induarroz2007/GonzaloGomez-EmpresasFamiliaresFortalezasydebilidadesINDUARROZ.pdf>.

<sup>17</sup> Romero, L. E. (1999) Familia vs. negocios. Revista Dinero, núm. 80. Bogotá, Publicaciones Dinero Ltda. Pág. 34.

<sup>18</sup> Fernández G., J. P. (1999) Problemas de Transmisión de la empresa familiar. Universidad de Valencia, España. Pág. 30.

<sup>19</sup> Bárcenas, C. (2003) Estado del arte de la investigación sobre empresas de familia en Colombia. Tesis de la Universidad Externado de Colombia.



*Corona, Espinoza Hermanos, Chaid Neme Hermanos, Pintuco, Haceb*, para solo mencionar algunas de las empresas colombianas de origen familiar» que han jalonado el crecimiento económico del país<sup>20</sup>.

En la misma línea argumentativa sobre el tema de las empresas familiares en el país, Luis F. Molina L., afirma que en la Costa Atlántica «prevalece la familia y los lazos de consanguinidad alrededor de las sociedades comerciales». Además, el dominio de varios oficios o sectores económicos es uno de los principales rasgos del empresario costeño del siglo XIX, aunque el comercio fue la profesión más reconocida y la actividad central en la cual se sustentaron las operaciones comerciales, también se observan rasgos de asociación familiar en las prósperas haciendas ganaderas y la banca de las tres últimas décadas del siglo. Los grupos empresariales estaban instalados en Santa Marta, Barranquilla y Cartagena, en estrecho vínculo con las regiones del Sinú, Panamá, Chocó y el Caribe. Sin embargo, a diferencia de las demás regiones, la costa contó con colonias de extranjeros y forasteros con iniciativa para los negocios, como la de los italianos, con rasgos de negocios familiares<sup>21</sup>.

Asimismo, el autor sostiene que en regiones como Antioquia, las acciones de asociatividad dirigidas al bienestar familiar son fundamentales, pero cuando entra en juego el aspecto comercial, han sabido separar muy bien dichos nexos sin involucrarlos. Entre tanto, los vallunos presentan unas condiciones y valores orientados a la familia, mientras que los bogotanos tienen muy en cuenta las tradiciones, y por estar más cerca de los poderes públicos, toman decisiones con mayor facilidad. Esta caracterización, en cierto sentido, permite inferir cómo se establecen las diferentes relaciones de asociación para la actividad económica en cada una de las regiones estudiadas.

Continuando con los estudios regionales en el país, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, al referirse a los empresarios del Valle del Cauca y Bogotá, resalta el papel de la familia y de los descendientes de los pioneros en el manejo de los negocios, plasmando cómo el aspecto axiológico determina la forma de inversión y sus consecuencias en términos de industrialización y diversificación de actividad económica, entre otros<sup>22</sup>.

Las aproximaciones más recientes al tema buscan analizar el predominio en el ámbito económico, jurídico y social de las empresas familiares, el cual va más allá de las estadísticas. Existen muchas empresas que se han constituido y continúan desarrollándose con el esquema familiar y otras que a pesar de haber perdido tal característica, tuvieron su origen en estas singulares asociaciones. Además, existen algunas que acorde con la definición se consideran familiares pero que no se encuentran registradas, razón por la cual se evidencia la dificultad de hacer una estadística real completa del porcentaje de empresas que ostentan tal calidad<sup>23</sup> económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

<sup>20</sup> Gaitán, A. y Castro, J. D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Superintendencia de Sociedades. Bogotá – Colombia.

<sup>21</sup> Molina, L. F. (1998) *Empresarios colombianos del Siglo XIX*. Banco de la República, El Áncora Editores. Bogotá - Colombia. Pág. 17.

<sup>22</sup> Dávila L. de G., C. (1986) *El empresariado colombiano - Una perspectiva histórica*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – Colombia.

<sup>23</sup> Superintendencia de Sociedades (2001) «*Sociedades de familia en Colombia*». Investigadores Andrés Gaitán Rozo y José Danilo Castro Velasco. Bogotá.

Así, en el tema estadístico se cuenta con los datos revelados por la revista Dinero<sup>24</sup>, que ha trabajado en la temática y ha señalado frecuentemente que el porcentaje de empresas familiares en Colombia es cercano al 80%<sup>25</sup>. También, la Superintendencia de Sociedades elabora estadística con diferentes variables de las cuales se puede destacar la distribución regional de las sociedades matriculadas y con renovación del registro. Es de notar que la Superintendencia también aporta información sobre la situación de desempeño de las sociedades en liquidación, con acuerdos y demás situaciones legales de interés al Estado, el comercio y terceros intervinientes.

En entrevista<sup>26</sup> con Andrés Gaitán, sobre el manejo de la problemática de empresas de familia en la Superintendencia de Sociedades, se explicó que en el 2004, en el libro *Causas de la liquidación obligatoria de sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis*, se abordó el tema de la empresa de familia. De hecho, una de las 10 causas analizadas es la mezcla que surge de los problemas familiares y la administración de la empresa.

Además y frente al tema de la caracterización, el Departamento de Estadística de la Superintendencia de Sociedades, realizó algunos trabajos para extraer datos relevantes de las empresas familiares entre ellos, su tamaño, las regiones geográficas donde se ubican, el número de empresas, etc. Sin embargo, estos datos no han sido publicados, ya que los resultados son similares a los encontrados en la investigación hecha en el 2000 (*Sociedades de Familia en Colombia*) y ratifica algunos de los datos hallados en la investigación sobre *Causas de la liquidación de las empresas*<sup>27</sup>.

La aproximación de VA Consultores<sup>28</sup> relaciona algunos autores que tratan el problema de la sucesión en la empresa familiar, tales como: Gonzalo Gómez Betancourt, quien plantea una autoevaluación de los principales factores que conllevan al éxito de la empresa familiar y proporcionan al empresario una guía para dirigir y preservar su empresa en el largo plazo<sup>29</sup>; Humberto Serna Gómez y Edgar Suárez Ortiz brindan al lector una serie de ejemplos de empresas nacionales y extranjeras y toda la teoría que hay en torno a estas organizaciones, con el propósito de insistir en la sostenibilidad de la empresa familiar, el crecimiento, la generación del beneficio y el bienestar<sup>30</sup>.

De igual forma, una investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica es la planteada por Santiago Dodero, en la cual encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de dirección de empresas familiares dictados por ADEN Business School- en cada país durante el periodo 2002-2005. Los familiares encuestados son de doce países: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras,

<sup>24</sup> Revista Dinero No. 80 de 1999.

<sup>25</sup> Romero, L. E. (1999) *Familia vs. Negocios*. Revista Dinero, núm. 80. Bogotá, Publicaciones Dinero Ltda.

<sup>26</sup> FUNDES, Entrevista con Andrés Gaitán, elaborada el 28 de marzo de 2006, por Nohora Arias Jiménez, Bogotá - Colombia.

<sup>27</sup> Superintendencia de Sociedades. (2004) *Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia - Estrategias para prevenir la crisis*. Bogotá - Colombia.

<sup>28</sup> Vélez, D. y Parra, D. (2006) *Las empresas de familia*, Revista Dinero. Artículos varios.

<sup>29</sup> Gómez B., G. (2005) *Trampas Genéricas de la empresa familiar, Tipologías y Casos*. Ediciones Garnica, S.A., Barcelona - España

<sup>30</sup> Serna G., H. y Suárez O., E. (2005) *La empresa familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Editorial Temis S.A. Bogotá - Colombia.



México, Panamá, Paraguay y Perú. Las temáticas estuvieron centradas en los factores de éxito y fracaso en las empresas familiares; la resistencia al ingreso de socios no familiares; las normas o criterios para el ingreso de familiares; los criterios para fijar sus remuneraciones; las dificultades para trabajar con ellos; la planificación de la sucesión y sobre los criterios para elegir al sucesor, aproximándose al tema de la sucesión como factor crítico para la subsistencia de la organización<sup>31</sup>.

En el campo de apoyo institucional, el país ha articulado esfuerzos y recursos entre sector público, privado y la academia, para abordar tareas complejas que requieren de un trabajo mancomunado en torno a la solución de obstáculos a la competitividad en cada uno de los factores que contempla el Foro Económico Mundial (FEM), como determinantes para el entorno productivo de los países a través de la iniciativa Red Colombia Compite, con temas prioritarios como: - El entendimiento y la adopción de las prácticas del gobierno corporativo en el país, con el liderazgo de Confecámaras, la participación de la Bolsa de Valores de Colombia, la revista Dinero, la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Sociedades, la Organización Ardila Lulle, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación; - El mejoramiento de las prácticas gerenciales en el país está encabezado por las iniciativas de McKinsey con la participación de la Corporación Calidad, ETB, Colombiana Kimberly, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación y - El mejoramiento de la calidad y la relevancia de los programas curriculares de las escuelas de negocios en Colombia, liderado por la Corporación Calidad con participación de Ascolfa, y la Universidad Nacional de Colombia, principalmente.

Frente a la revisión literaria efectuada es posible decir que no existe una referencia específica, o empírica de investigación nacional, que observe la relación entre el fenómeno de la sucesión y la dinámica de las relaciones económicas, financieras, administrativas y axiológicas de la empresa de familia.

Así pues, siendo este el estado del arte para la empresa de familia, se reitera la pertinencia del proyecto de investigación que FUNDES Colombia desarrolla, sobre todo por la utilidad que reportará a las micro, pequeñas y medianas empresas familiares colombianas, dada su importancia en la dinámica económica del país, la cual se puede percibir en su participación en el PIB, el empleo y en el suministro de bienes y servicios, así como a los demás actores interesados en aproximarse al tema de la empresa familiar.

### **1.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS PARTICULARIDADES**

Colombia muestra una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, donde las pymes, sumadas a las microempresas, representan el noventa por ciento del parque empresarial del país y generan el setenta y tres por ciento del empleo nacional y el cincuenta y tres por ciento de la producción bruta de los sectores industrial,

---

<sup>31</sup> Doderó, S. (2005) Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. AEDEN Business School, 2002-2005.

comercial y de servicios<sup>32</sup>. De este grupo, se cuenta con una población de más del 68% de sociedades de familia, las cuales en su gran mayoría han tenido o tendrán que afrontar aspectos propios de su dinámica, como la sucesión del mando, el relevo generacional, la transición y evolución estratégica hacia un entorno cada vez más competitivo, donde elementos propios de la operación pueden incidir sobre la propiedad a través de capitalizaciones o inversiones de terceros para generar capital que fomente el crecimiento. Además, y como elemento asociado a la sucesión y según las estadísticas mundiales, menos del 13% de estas empresas logra sobrepasar a la tercera generación<sup>33</sup>.

En Estados Unidos, por ejemplo, y para hacer una comparación, los negocios de familia proporcionan el 60% del empleo, 78% de todos los nuevos empleos, más del 50% del Producto Bruto y el 65% de todos los salarios pagados. Por otra parte, en el Reino Unido los negocios de familia son más del 75% de todos los negocios organizados, y se estima que más del 50% de la gente empleada está contratada por negocios de familia. En América Latina, en México, por ejemplo, el 56% de las ventas de las 100 mayores empresas son efectuadas por empresas de familia. En Venezuela la cifra es del 34%. Seguramente, si se hiciera un estudio similar en Colombia en estos días, los resultados darían cifras tan o más importantes que las mencionadas anteriormente.

La importancia de las anteriores afirmaciones en la economía del país se ve realizada, cuando se observa que en Colombia la mayoría de estas empresas de familia (72.8%) fueron fundadas después de 1970, lo cual indicaría que muchas de ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, ávidas de recursos financieros. Como los recursos internos de la familia propietaria pueden ser escasos, si estas empresas quieren continuar con su desarrollo, deben acudir a fuentes externas de financiación: préstamos y/o capital. Los préstamos bancarios no son fáciles de conseguir muchas veces, como lo revela el mismo estudio mencionado de la Superintendencia; y además, esos créditos bancarios son costosos, especialmente cuando se comparan con los costos de capital de las empresas que compiten con ellas a nivel internacional. El aporte de capital de socios nacionales o del exterior, que sería la otra fuente de financiación para crecer, se vería frenada, entre otras cosas por el sistema de gobierno al cual los inversionistas se refieren con insistencia.

La resistencia que pueden presentar las empresas de familia a las reformas, que es común en la mayoría de los países emergentes, ha sido explícitamente esbozada en un reciente estudio de McKinsey&Company en el que establece que los gobiernos nacionales, como legisladores, deben reconocer la importancia de los negocios de familia en estos países, porque si no, estas pueden generar verdaderos obstáculos a las reformas y los resultados de las mismas no se verían en el corto plazo. Continúa el estudio diciendo que, en muchos casos, las empresas se han preocupado más por dar cumplimiento a algunas de las reglas planteadas por la ley, que realmente por realizar las mejoras necesarias en sus sistemas de gobierno.

<sup>32</sup> JARAMILLO, O. (2003). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Disponible en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/4\\_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)

<sup>33</sup> VELEZ M., D. (2005) *Cómo Gerenciar Bien Empresas De Familia*. Forum – Universidad De La Sabana. Bogotá, Colombia.

En la actualidad la importancia de la pequeña y mediana empresa es una realidad plenamente aceptada tanto en Colombia como en los demás países. Está documentado el hecho económico que muestra que en todos los países del mundo los mayores porcentajes de la producción y del empleo provienen de las denominadas pymes o mipymes si se incluyen las microempresas de las cuales un porcentaje cercano al 85% corresponde a empresas familiares<sup>34</sup>.

En idéntica perspectiva en el ensayo Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa, Álvaro Cala Hederich afirma que sólo después de los años noventa se reconoció en Colombia la existencia de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas las cuales contribuían de manera sustancial a la creación de la riqueza nacional. Se estima que hay un número superior al millón de pymes que aportan más del 50% del Producto Interno Bruto, y que generan la mayor parte del empleo nacional, más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios<sup>35</sup>.

La mayor parte de estas empresas carecen de registro mercantil. Tan sólo una pequeña parte está incorporada en los registros de las Cámaras de Comercio y cumple con todos los requisitos legales. Se estima que del número de unidades empresariales, más de 90% pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas<sup>36</sup> que no se hallan certificadas por las Cámaras de Comercio, no llevan una contabilidad legal ni han registrado los libros de contabilidad, tampoco pertenecen a gremios o asociaciones, no pagan impuestos ni realizan los aportes parafiscales a la seguridad social. Sin embargo, entidades como Fedesarrollo<sup>37</sup>, FUNDES<sup>38</sup>, Cinset<sup>39</sup>, han adelantado estudios sobre el sector los cuales alternan con los hallazgos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y otros estudios propios, que arrojan conclusiones de variada índole.

En el año de 2001, el Dane practicó una encuesta en el sector de las microempresas y censó 1.054.695 establecimientos informales con menos de 10 empleados y únicamente 16.197 formales<sup>40</sup>. Haciendo una estimación con la suma de las pequeñas y medianas empresas, se podría esperar una cifra que un poco mayor a un millón cuatrocientos mil empresas de las cuales de entre doscientas mil o trescientas mil serían pequeñas y medianas<sup>41</sup>.

<sup>34</sup> VÉLEZ MONTES, Diego, entrevista, miércoles 6 de junio de 2006 en FUNDES, Bogotá D.C.

<sup>35</sup> CALA H., A. (2005) Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Civilizar*, No. 9. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda.

<sup>36</sup> Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF – En: CALA H., A., (2005) Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Civilizar*, No. 9. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda.

<sup>37</sup> Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo – Fedesarrollo – (1996) Situación actual y perspectivas de la pequeña y mediana empresa. Bogotá, En: CALA H., A. (2005) Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Civilizar*, No. 9. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda.

<sup>38</sup> RODRÍGUEZ, A. G., (2003) La realidad de la pyme colombiana, desafío para el desarrollo, Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia, Fotolito Colombia Prensa Digital.

<sup>39</sup> Corporación socioeconómica y tecnológica de Colombia – CINSET -. Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria en Colombia. Tercer trimestre de 2003; En: CALA H., A. (2005) Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. , No. 9. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda.

<sup>40</sup> DANE. Encuesta Nacional de Microestablecimientos de Comercio, Servicios e Industria. 2000, 2001 y 2002.

<sup>41</sup> CALA H., A. (2005) Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Civilizar*, No. 9. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda.

En el marco normativo, la Ley 590 del año 2000 estableció pautas para la regulación, promoción y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como para las microempresas. Es la llamada Ley Mipymes<sup>42</sup>. Además, en el año 2004 se promulgó la ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, así como los documentos Conpes 3424 de 2006 y 3484 de 2007, con los cuales se busca fortalecer a estas organizaciones.

**Tabla 1.** Clasificación de las empresas, según Ley 905 de 2004.

Tipo de empresa	Número de empleados	Valor de activos (*)
Micro	Hasta 10	Menos 500 SMMLV
Pequeña	Entre 11 y 50	De 501 a 5.000 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200	De 5.001 a 30.000 SMMLV
Grande	Más de 200	Más de 30.001 SMMLV

(\*) SMMLV, hace referencia al Salario Mínimo Mensual Legal Vigente

La ley promueve un mayor acceso de las mipymes a los mercados financieros, ya que la práctica de recurrir a los mecanismos informales de crédito como los fondos provenientes de prestamistas privados es bastante común, hecho originado en los obstáculos legales, contables, y de garantías reales para acceder al mercado bancario. Tampoco se ha desarrollado la posibilidad del mercado bursátil para este tipo de empresas<sup>43</sup>. La ley trató de establecer recursos y líneas de crédito, cuya real puesta en marcha no ha sido fácil. La ley ha propuesto la definición de incentivos tributarios y parafiscales para las nuevas empresas que se establezcan a partir de su promulgación. La liberación de los mercados, la globalización, la necesidad de una mejor distribución del ingreso, la competitividad<sup>44</sup> y todas las realidades de la nueva economía, ofrecen a las pequeñas y medianas empresas buenas oportunidades pero también grandes amenazas.

La Ley 590 involucra a entidades relacionadas como el Sena, Bancoldex, Proexport, Colciencias y Fondo Nacional de Garantías, obligándolas a promover el acceso de las mipymes a los mercados tanto nacionales como internacionales y vinculándolas a las compras de gobierno, mercado público que se rige por la Ley 80 de 1993, actualmente en revisión por parte del poder legislativo.

Por otra parte, es destacable la creación del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - Fomipyme - con el objeto de financiar los proyectos, los programas, el desarrollo tecnológico y la creación de instrumentos para el fomento y la promoción de estas empresas. Adicionalmente, se ha creado el Fondo de Inversiones del Capital de Riesgo de las Micro, Pequeñas y Medianas

<sup>42</sup> Se ha criticado esta clasificación pues no da cabida al volumen de ingresos y a los patrimonios brutos que determinan su capacidad tributaria, por lo cual la DIAN mediante resolución 12587 de 2002 clasificó por ingresos la categoría PYME, para fines tributarios.

<sup>43</sup> Vélez, D. (2006) Entrevista realizadas en FUNDES, Bogotá - Colombia.

<sup>44</sup> CALA H. A. (2005) Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Civilizar*, No. 9. Revista electrónica de difusión científica - Universidad Sergio Arboleda.

Empresas - Emprender - el cual está controlado y dirigido por el hoy Ministerio del Comercio Exterior, Industria y Turismo.

El mayor volumen de iniciativas empresariales se encuentra en el espectro de la microempresa, prácticamente toda de emprendimiento familiar. Una de las mayores amenazas a la supervivencia de estas iniciativas está en el hecho de no poseer un modelo de gestión que desarrolle visiones de largo plazo y que construya los nexos entre familia, propiedad y empresa de manera sistemática y coherente.

Con la Ley 905 de 2004 se crea el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales. El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las mipymes. El Sistema tiene, entre sus funciones principales la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas y el análisis del entorno económico, político y social.

Otros documentos que conforman parte de la normatividad y apoyo a la mipyme se da en los documentos emitidos por el Conpes. Así, con el documento Conpes 3424 de 2006 se da inicio a la Banca de las Oportunidades como política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros, como lo es la exención del impuesto del 4 por 1.000 bajo ciertas condiciones y de inversiones forzosas entre otras. Además también incluye una reforma al régimen de garantías y la creación al régimen de tasas de interés y de comisiones administrativas, con lo que se busca promover el acceso al crédito a grupos históricamente excluidos del mismo y se dispone de nuevos recursos en el sistema bancario. Los resultados indican que entre agosto 2006 y agosto de 2007 se han desembolsado 1.251.222 microcréditos por valor de 3.9 billones de pesos y se han instituido 147 corresponsales no bancarios y 3.392 puntos de atención Citibank a lo largo del territorio nacional. Además, se ha logrado el impulso de otros servicios financieros para microempresarios, como las cuentas de ahorro de bajo monto. (Conpes 3484, p.10).

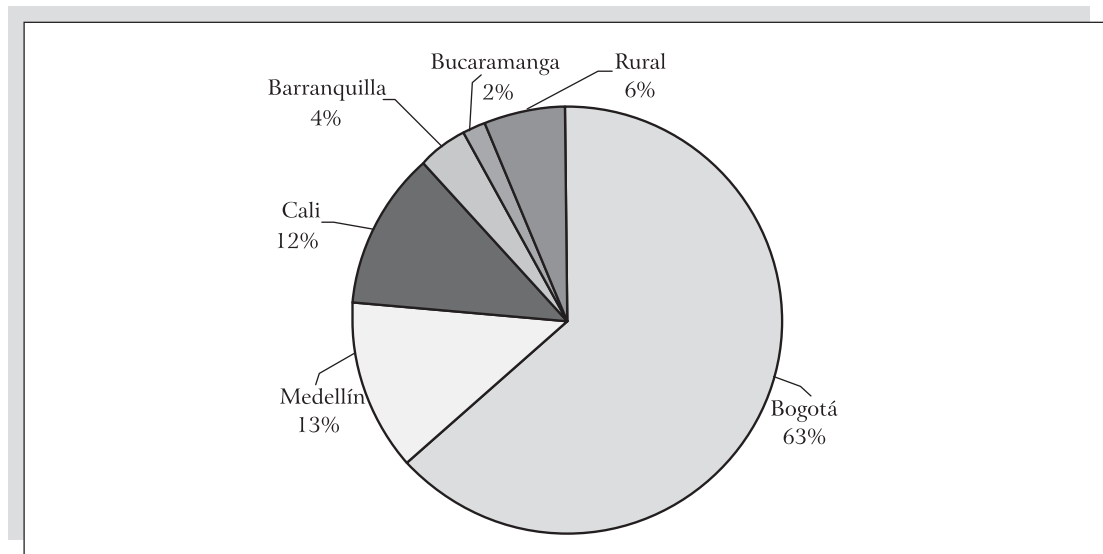
En el 2007 y dentro del marco de una política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas el Conpes 3484 propone el desarrollo de nueve líneas estratégicas: se habla de baja capacidad para innovar, i) la facilitación del acceso a servicios financieros; ii) el fomento de la formalización de la actividad empresarial; iii) el fomento al desarrollo del mercado de servicios no financieros de desarrollo empresarial (SDE); iv) el fortalecimiento de la capacidad de innovación y la transferencia de tecnología; v) la promoción del uso de TICs; vi) el acceso a la formación para el trabajo; vii) la facilitación del acceso a mercados; viii) el fomento del emprendimiento; y ix) la promoción de la articulación productiva y la asociatividad empresarial.

De lo anterior se infiere como la empresa familiar también queda inmersa en el modelo de desarrollo económico que el gobierno estimula desde el campo normativo. Cuando la iniciativa

privada encuentra estímulos en el comercio exterior, en la modernización del aparato productivo, en la mejora de los indicadores de competitividad, la importancia del sector de los servicios comienza a ser palpable. No obstante, para asegurar un crecimiento estable se requiere de un sector industrial más dinámico.

El predominio del sector comercio y la fuerte concentración geográfica muestra que la demanda interna está aún insatisfecha desde la oferta nacional y que los flujos del comercio exterior toman una mayor preponderancia; la asimetría entre el desarrollo del sector industrial, el de comercio y el de los servicios, muestra importantes oportunidades para el crecimiento sostenible de la iniciativa familiar, claro está, en un medio cada vez más exigente y que para el momento carece de una adecuada orientación en el desempeño empresarial.

**Gráfico 1.** Distribución geográfica de las pymes



Fuente: FUNDES, Confecámaras

El fuerte centralismo político parece ser la causa de la hipertrofia en la concentración de los negocios en la capital de la República tal y como se aprecia en el gráfico 1. El esquema de la función pública administrativa concentra las decisiones en el ejecutivo y en los órganos técnicos de planeación económica, por lo que el Estado al ser el responsable de la dirección de la economía, condiciona las tendencias de ubicación geográfica de los negocios cerca al centro de las decisiones políticas.

Puede incidir también en esta situación el orden público, y la densidad geográfica favorecer la percepción de ejecución de la actividad económica, pues a mayor concentración de personas con ingresos, se hacen más interesantes las expectativas de crecimiento y de sostenibilidad, lo cual redundando en una concentración regional elevada.

La tendencia se corrige gracias a los crecientes estímulos educativos hacia la profesionalización del recurso humano en Colombia. La percepción y el sentir frente a la dirección y el manejo de las empresas está dando un giro en las preferencias, donde se opta por ejecutivos mayores con experiencia, frente a profesionales con altos niveles de conocimiento. La correlación entre la escala de conocimientos y la permanencia sostenida del



emprendimiento parece que no guardan una relación directa. La edad, la experiencia y las excelentes relaciones interpersonales, agregadas a valores de tradición, solidaridad y confianza parecen definir las preferencias de los accionistas al elegir los mandos directivos de una empresa.

En cuanto a la dinámica por sector económico se puede observar en la tabla 2, cómo se segmentan las entidades económicas del país, siendo el sector comercio y servicios privilegiado frente a la industria.

**Tabla 2.** Microempresas informales según sector económico. Encuesta en 13 áreas Metropolitanas

Actividad económica	Número de establecimientos	%
Comercio	468.317	44.4
Industria	192.937	18.3
Servicios	393.441	37.3
Total	1'054.695	100

*Fuente:* Dane, Encuesta nacional de micro establecimientos.

Es de notar que la mayor parte de la informalidad se constituye alrededor de las actividades comerciales y de servicios, en parte por la mayor facilidad de constituir emprendimientos temporales sin mayores desembolsos de inversión inicial y sin el necesario cumplimiento de los requisitos de constitución formal de una empresa.

La mayor informalidad aporta un mayor riesgo económico para el consumidor y para el desarrollo institucional del Estado, pero, por otra parte, los crecientes requisitos de mayores estándares de calidad y de certificación en las actividades, margina a los incipientes inversionistas de la oportunidad de integrarse a los procesos nacionales de desarrollo. La actividad informal absorbe un 60% del subempleo y constituye un verdadero reto para la creación de la riqueza.

De las variables precedentes se debe afirmar que son aplicables a las empresas registradas formalmente, ya que una gran parte queda oculta en los subregistros por lo que resulta difícil saber con precisión en un momento determinado cuál es el número total de pymes, cómo varía su distribución geográfica, en qué sector económico se desempeñan, cuáles son los valores de sus activos, pasivos y ventas.

Tampoco existe un sistemático análisis sobre los problemas de capitalización, fuentes de crédito, formación del recurso humano, acceso al mercado externo, procesos de modernización tecnológica y adecuación legal, política sobre el uso y el reparto de las utilidades, criterios de agremiación, intereses políticos y relaciones con el Estado, ente otros.

De otro lado es posible afirmar que las empresas de familia están en todas las formas societarias<sup>45</sup>. Los contratos de sociedad muestran que por lo general el negocio inicia como

<sup>45</sup>CUÉLLAR BOADA, Fidel H., Decisiones clave de gobierno corporativo (gc) en empresas de tradición familiar (ETF), presentación en el seminario de Colombia Capitalorganizado por la Bolsa de Valores de Colombia, Cali, marzo 17 de 2006.

un simple establecimiento de comercio con características de gestión bastante informales, la mayor parte sin un sistema de gestión identificable, con presencia de miembros de la familia trabajando, en una actividad o negocio del que han tomado el ejemplo, con un recurso humano educado informalmente en las más de las veces, con grande experiencia y escasa preparación académica. La empresa familiar<sup>46</sup> está dirigida por hombres, por lo general, con edades entre los 60 años y los 70 y corresponde a un gran número de iniciativas de negocios que ha surgido en Colombia, de manera clara, a partir del año 1970, por lo que podemos afirmar que la mayor parte de los representantes legales son los fundadores de la primera generación y quienes no siempre fueron empleados o trabajadores de otras empresas de las cuales extrajeron la visión del negocio.

La empresa familiar que evoluciona luego a una sociedad de personas, por lo general de responsabilidad limitada, o en comandita por acciones ha llegado hasta alcanzar la complejidad de las sociedades anónimas, y, sin embargo, no exhibe sistemas internos acordados para el manejo y la solución de los conflictos, ni guía su actividad basada en modelos de gestión para los negocios, el manejo de la propiedad y la relación familiar y, mucho menos, estrategias para la participación de la empresa en el mercado bursátil, como una de las fuentes de financiamiento posibles.

---

<sup>46</sup> Vélez, D. (2006) Entrevista realizadas en FUNDES, Bogotá - Colombia.



# HACIA UNA CARACTERIZACIÓN DE LA MIPYME FAMILIAR EN COLOMBIA

---

Una característica de la estructura productiva del país es la existencia de numerosos establecimientos productivos en una dinámica constante de formación y declive; razón por la cual, caracterizar estos establecimientos es importante, dado que el tamaño de la empresa, bajo ciertas restricciones tecnológicas y competitivas, influye en la capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado, así como en los procesos para innovar, competir, exportar y financiarse.

Si bien es difícil hacer una generalización de los factores asociados a la permanencia de estas empresas, y de los elementos que han permitido su inserción exitosa en el mercado, existen algunos puntos críticos, susceptibles de análisis, ligados a la generación de los productos y servicios, la calidad de los factores asociados, y también a los elementos de gestión involucrados en la dirección de estas organizaciones. Además, las características de oferta, como precio, calidad y oportunidad, al igual que la comercialización, no son las mismas para las organizaciones medianas emergentes que para las pequeñas. Igualmente, el marco legal, social y económico en que desarrolla su actividad productiva no es el mismo para empresas<sup>47</sup> de diferente escala, ni aún para las que tienen escalas similares dentro de una misma actividad.

La literatura económica señala las limitaciones en cuanto a la operación del negocio, en aspectos recurrentes como la excesiva dependencia de sus fondos propios, la restricción al acceso del crédito bancario, la utilización más financiera que comercial de los créditos de provisión, y la existencia de costos financieros elevados dada su posición objetiva de riesgo. Así mismo, se han identificado otras deficiencias estructurales que merman el desarrollo de las micro y pequeñas empresas: reducidos mercados, bajo desarrollo tecnológico, deficiente calificación de la fuerza de trabajo, restricciones para aplicar nuevas técnicas de gestión, inadecuado diseño organizativo, limitaciones para actividades exportadoras, todas estas

---

<sup>47</sup> Ver las consideraciones formuladas en el documento *Obstacles and opportunities for foreign investment in Colombia* Coinvertir - DNP Programa, 1999 – 2001.

causantes de la exclusión en el aprovechamiento de las ventajas de la creciente interdependencia económica<sup>48</sup>.

De esta manera los gobiernos, por medio de los instrumentos de política, deberán equiparar las oportunidades de las empresas con menor grado de desarrollo, generando acciones tendientes al logro de la inserción en las crecientes opciones de los mercados globales, haciendo acopio de esfuerzos competitivos, ya que buena parte del desarrollo de las mipyme<sup>49</sup> va a depender de su capacidad para modernizar los procesos productivos, desarrollar productos atractivos, mejorar el acceso a los mercados, y seleccionar sus oportunidades de negocios, entre otras cosas.

Entonces, cobra importancia adelantar este tipo de iniciativas para analizar estas unidades económicas, las cuáles no han sido aún tratadas de manera propia, con el rigor conceptual y con el detenimiento que merece el grupo de negocios que representa la mayor dinámica en la generación de riqueza y empleo del país.

Pero en este campo existe un tipo de empresa en el cual recaba especial atención, la mipyme familiar. Muchas son las iniciativas que los especialistas en este tipo de organizaciones han propuesto para comprender su estructura y, sobre todo, para entender los efectos y la dinámica que provoca la presencia directa o indirecta de los miembros de la familia en el desarrollo del objeto social de un negocio cuyo fundador debe delimitar los roles y funciones de los partícipes, así como el «modelo de gestión» que guiará la misma orientada al crecimiento y permanencia, para conformar en últimas, una empresa con visión de largo plazo.

Para ello, en el presente capítulo se realizará la caracterización de las mipymes familiares, que en adelante se denominarán MPF, para ello, en la primera parte serán clasificadas en función del tamaño, definido por el número de trabajadores, el valor de sus activos y de sus ventas. En la segunda parte, se analizarán algunos aspectos económicos, como el sector en el cual se desempeñan, su actividad y su estructura de operación. En la tercera parte, se analizarán los aspectos relativos a la sociedad empresarial, su origen, relaciones, configuración, políticas y dinámicas asociadas a la misma, para finalizar con aspectos legales involucrados en la operación del negocio.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA ANALIZADAS

Para adelantar la caracterización de las MPF del país, se pretenden identificar sus rasgos distintivos, que permitan analizar detalles sobre su tamaño, su actividad económica, en qué sector adelantan sus operaciones, cómo se conforman, cuál es su dinámica dada su relación entre familia-propiedad-negocio y sus singularidades, para esbozar lo que son, a lo que se dedican y su importancia para el desarrollo económico y social del país, así como brindar elementos a los tomadores de decisiones, que les permitan contextualizar la realidad de la empresa de familia, para generar acciones que fortalezcan este tipo especial de empresa, con el

<sup>48</sup> Castañeda, A., Fadul M., (2002). Apoyo a la microempresa. Globalización y crisis económica – Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala. Fundación Corona. Fundación Ford.

<sup>49</sup> Un ejemplo de esto es la Ley 590 de 2000, llamada Ley Mipymes; y la creación de Fomipyme.

objeto de consolidarlas y robustecerlas por lo que ellas representan, y de manera particular, que permita asociar este tipo de identificadores a la problemática actual sobre el proceso de sucesión.

Aunque existen diversas maneras para adelantar una taxonomía de las empresas, en la investigación esta clasificación se hará en función de tres variables a saber: el número de trabajadores, el valor de los activos y el valor de las ventas.

### **2.1.1 Tamaño de las empresas familiares analizadas**

Las organizaciones son entidades de naturaleza dinámica, no son estáticas sino que presentan un ciclo que va del nacimiento, el crecimiento hasta la madurez, y en muchas de ellas al declive. En este lapso las empresas sufren modificaciones, muchas de las cuales están en función de su crecimiento.

En el campo de la gestión, el tamaño ha cobrado importancia pues esta variable indica la fase en la cual se encuentra la empresa, no solo en función de la producción, la comercialización, la gobernabilidad, sino que permite realizar otras inferencias sobre la forma en que ha sido gestionada, su respuesta al mercado (adaptación), su éxito, su salud financiera, etc. El tamaño de las MPF, además de servir para la clasificación en cuanto al tipo de empresa, será elemento de referencia para los análisis de las demás variables consideradas en la investigación.

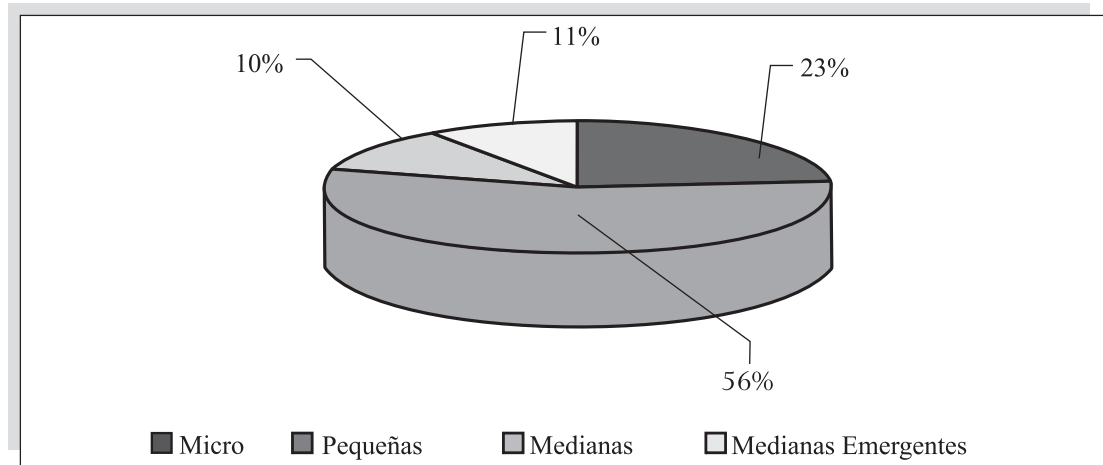
Según el marco normativo colombiano, los rangos de clasificación de acuerdo al número de personas vinculadas son:

- Microempresa: hasta 10 empleados,
- Pequeña empresa, de 11 a 50 empleados,
- Mediana empresa, entre 50 y 100 empleados,
- Mediana emergente entre 100 y 200 empleados
- Gran empresa con más de 200 trabajadores.

Más allá de este ordenamiento, el significado del número de personas con vínculos formales a la organización (empleados), radica en que en muchos casos es en estas personas donde radica el potencial productivo y competitivo del negocio. Comprender la generación de valor de la gestión del capital humano de acuerdo con la estrategia del negocio y los distintos enfoques para medir su impacto en los resultados operacionales y económicos de la empresa lleva a indagar por la estratificación ocupacional en la MPF.

En la encuesta realizada, se obtuvo que la estructura más frecuente es la pequeña empresa con el 56% de participación dentro del total de empresas encuestadas, seguido de la microempresa con el 23% de participación. En el rango de 50 a 100 trabajadores, se encuentra el 10% de las empresas y en el rango entre 100 y 200 se tiene el 11%, tal como se puede apreciar en el gráfico 2.

**Gráfico 2.** Tamaño de las empresas familiares de Colombia

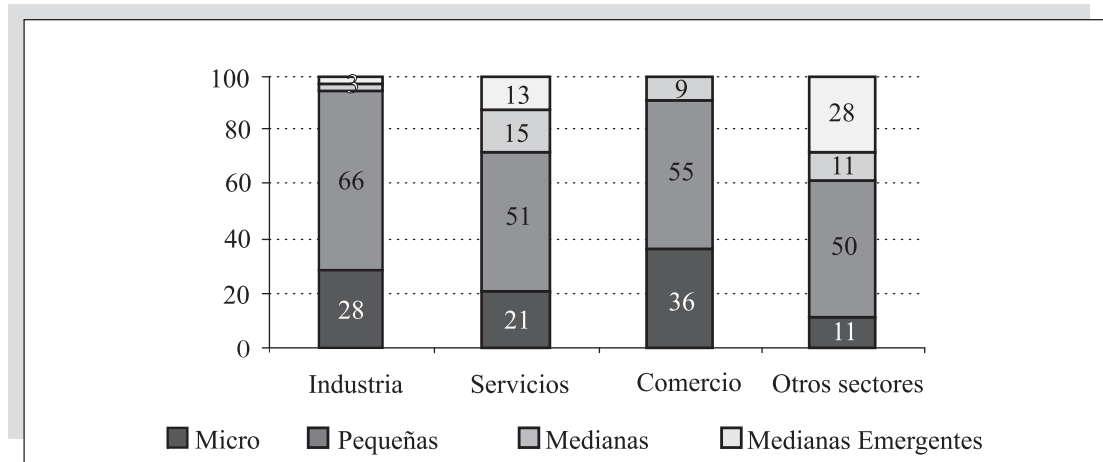


Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

De esta manera se observa que en la muestra se tiene una proporción de micro y pequeñas empresas que alcanza el 79% mostrando el peso significativo dentro del total empresarial.

Al indagar por el tamaño de las MPF en cada sector económico, se reconoce la concentración dentro de la muestra analizada de microempresas en el sector comercial y la participación mayoritaria de empresas medianas en el sector industrial. Por su parte, el sector servicios revela un panorama mucho más heterogéneo donde conviven microempresas (21%) con empresas de más de 50 empleados (28%). Ver Gráfico 3.

**Gráfico 3.** Tamaño de las mipymes familiares por sector de actividad económica



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La mayor ventaja que puede tener una MPF, frente a cualquier otra, es la posibilidad de retener su propio recurso humano calificado, puesto que las familias son la fuente natural de la preparación del capital humano. Una importante estrategia consistirá en aumentar la tasa de

retención de sus miembros calificados en función de su visión, cualificar las expectativas de desarrollo profesional y personal y proyectar los valores familiares como otro activo natural a través de la iniciativa empresarial.

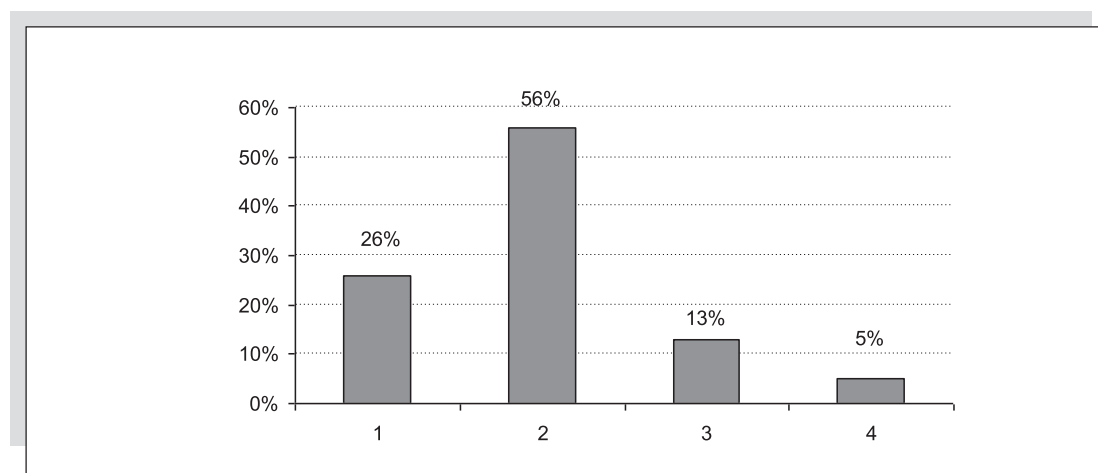
Debido a que el saber-hacer de la organización yace en su talento humano, la correspondencia entre permanencia y calidad del mismo cobra importancia en función del tamaño, así mismo, la movilidad o rotación del personal en muchas de estas empresas impacta de manera directa la operación del negocio y hace más traumáticos los procesos de acoplamiento y gobierno, alterando no solo el clima, sino también probablemente la cultura organizacional.

Cabe preguntarse si lo que señala la administración de recursos humanos frente a estos procesos aplica a la MPF, si los modelos de gestión de recurso humano se ajustan a los requerimientos de este tipo especial de empresas, donde la separación de los roles empresariales y familiares puede llegar a ser sumamente complejo, o si por el contrario hoy día son las familias las que se ajustan a esos modelos.

Otra forma tradicional de graduar el tamaño de una empresa es por el valor de los activos involucrados en su acervo económico. Se tiene que de la muestra analizada el 82% de las MPF está en el rango de activos inferiores a los \$2.300 millones, donde el 26% (una de cada cuatro) posee activos inferiores a \$250 millones y el 56% oscila en el rango entre \$250 y los \$2.300 millones.

Las empresas que tienen activos entre \$2.300 y \$7.000 millones, son el 13% de la muestra, mientras que las que superan el tope de los \$7.000 millones no supera el 5%, tal y como lo muestra el gráfico 4.

**Gráfico 4.** Clasificación de las MPF encuestadas por el valor de sus activos



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

*Nota:* El rango 1 equivale al rango hasta los \$250 millones; el rango 2 va de \$251 a \$2.300 millones; el rango 3 de \$2.301 a \$7.000 millones, y el rango 4 incluye las empresas con activos superiores a los \$7.001 millones de pesos.

Al tomar este parámetro como elemento de estratificación, la clasificación cambia, de acuerdo a la norma colombiana al año 2006, año en el cual se recaudó la información, eran consideradas como microempresas aquellas que tenían un valor de activos inferior a 501 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), o de manera equivalente inferior a \$204 millones, es así como, de acuerdo a este criterio de clasificación en la muestra se analizó un 26% de empresas en este subgrupo.

Las pequeñas empresas que abarcan entre los \$204 millones y los \$2.040 millones representaron el 56% de la muestra, y el resto estuvo distribuido entre la mediana y mediana emergente.

Este indicador no sólo brinda información acerca del tamaño de la estructura empresarial sino que es la representación financiera de los recursos empresariales y señala los bienes y derechos tangibles e intangibles (como la propiedad intelectual) de propiedad de la empresa, ya que de la utilización dada a ellos surge todo el potencial que busca asegurar beneficios futuros.

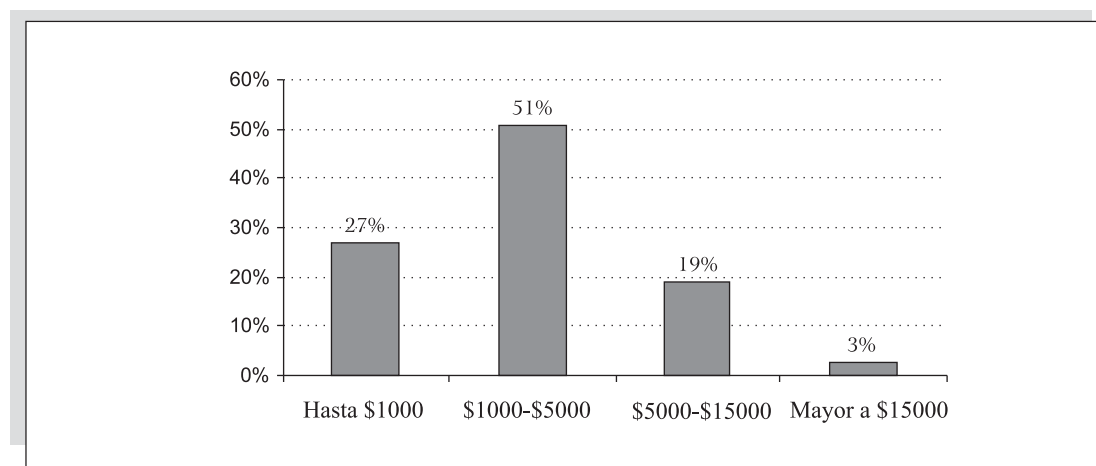
De la gestión asociada a estos recursos depende en gran parte la viabilidad de la organización, así como sus posibilidades de crecer y permanecer. Si bien la clasificación varía según el criterio empleado, los resultados arrojan indicios sobre la importancia de las MPF en el ciclo económico y de la necesidad del gobierno de fomentar y coadyuvar al fortalecimiento de las mismas como elemento de gestión pública para el desarrollo de la política económica y social del país.

Por otra parte, las ventas son el primer indicador de la capacidad de generación de ingresos del negocio. Si bien los activos indican la capacidad productiva, es a través de la venta que la organización recauda su ingreso real y muestra su consolidación en el mercado.

La segmentación de las empresas por su volumen de ventas indica que, de la muestra analizada, el mayor número de empresas se ubica en el rango de aquellas que perciben entre \$1000 y \$5000 millones al año, tal como se muestra en el gráfico 5.

Aunque la clasificación de los activos y la estratificación en ventas no pueden correlacionarse, el volumen de ventas de estas MPF revela su importancia para la economía del país en cuanto a generación de ingresos y los valores asociados como por ejemplo en cuanto a la tributación y la política fiscal.

**Gráfico 5.** Clasificación de las MPF según el valor de las venta



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Además, las ventas reflejan no solo la gestión comercial y de mercados empleada por la MPF, también indican la respuesta del mercado a la oferta de bienes y servicios y la aceptación de los productos por parte de la demanda.

Acciones encaminadas a fortalecer los nichos de mercado, así como la ampliación a nuevos mercados, deben ser estrategias que requieren de la gestión de las MPF apoyadas claro está en políticas gubernamentales, buscando elevar el nivel de ventas y con ello fortaleciendo los procesos de consolidación y expansión de la empresa.

Teniendo una claridad sobre las dimensiones de las MPF encuestadas, según diferentes ópticas y magnitudes, se observarán elementos que permitan su identificación en cuanto a actividad y sector económico se refieren.

### 2.1.2 Caracterización según su actividad y sector económico

Este acápite muestra cuáles son las principales actividades económicas y en qué sectores se desarrollan, así como la manera en que las MPF, configuran su estructura productiva para atender el mercado.

Otro de los aspectos que permite no solo caracterizar, sino clasificar a las MPF, está relacionado con su actividad económica, observando la dinámica de producción, analizando si se cuenta con productores de bienes o servicios; su orientación ya sea hacia el mercado interno o externo, así como el sector en el cual se desempeñan. Esta variable arroja elementos de caracterización importantes, los cuales pueden ser considerados por los tomadores de decisión en pro de la consolidación de ventajas competitivas con miras a la generación de desarrollos económicos sostenibles con crecimiento económico elevado, progreso social y protección medioambiental.

En cuanto a la actividad económica de la empresa se indagó sobre su operación y su orientación al mercado nacional o internacional. El 79% de las MPF estudiadas se dedican a la producción, donde el 44% opera en la generación de bienes y el 35% de servicios. Estos

datos ponen acento nuevamente sobre la importancia de estas organizaciones en la dinámica económica del país. El siguiente eslabón en la cadena muestra que la distribución de bienes y servicios se realiza por el 44% de las empresas estudiadas, con un 50% de estas dedicada a la distribución de bienes y el resto a los servicios.

La orientación al mercado de las empresas estudiadas indica que la exportación de bienes (19%) y servicios (4%) está en el orden del 23%, mientras que la importación solamente se da en el campo de los bienes con el 13%. Los datos se trabajan en función de frecuencias, teniendo en cuenta que una misma empresa puede dedicarse a más de una de las actividades descritas.

**Tabla 3.** Clasificación de las MPF según la actividad económica

Actividad económica	Porcentaje de empresas
Producción de bienes	44%
Producción de servicios	35%
Distribuye bienes	22%
Distribuye servicios	22%
Exporta bienes	19%
Importa bienes	13%
Exporta servicios	4%
Importa servicios	0%

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Conocida la orientación y la actividad, el sector económico es otro elemento necesario para una adecuada caracterización y clasificación empresarial.

### 2.1.3 Caracterización según el sector económico en el cual operan

En economía se considera sector a cualquier parte de la actividad económica y se divide en tres a saber: El sector primario o conjunto de las actividades económicas directamente vinculadas con la obtención de productos de la naturaleza; el sector secundario o industrial, comprende las transformación de materia prima en productos terminados o semi-elaborados y el terciario o de servicios. Las MPF analizadas, al igual que el resto de las mipymes del país, se dedican al sector servicios, seguidas por una participación importante en el sector industrial con un 32%, participación que supera en más de 10 puntos al resto de las mipymes como se observa en la tabla 4.



**Tabla 4.** Distribución de las MPF según el sector de actividad económica

<b>Distribución por sector económico</b>		
	<b>PYME</b>	<b>MPF (muestra)</b>
Industria	22%	32%
Servicios	37%	39%
Comercio	34%	11%
Agro	7%	8%
Otros		10%
Total	100%	100%

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos de Moori, V., Rodríguez, A., Yoguel, G. y Granados, A. (2006) *Perfil de la pyme exportadora exitosa – El caso colombiano. Fundes Internacional.*

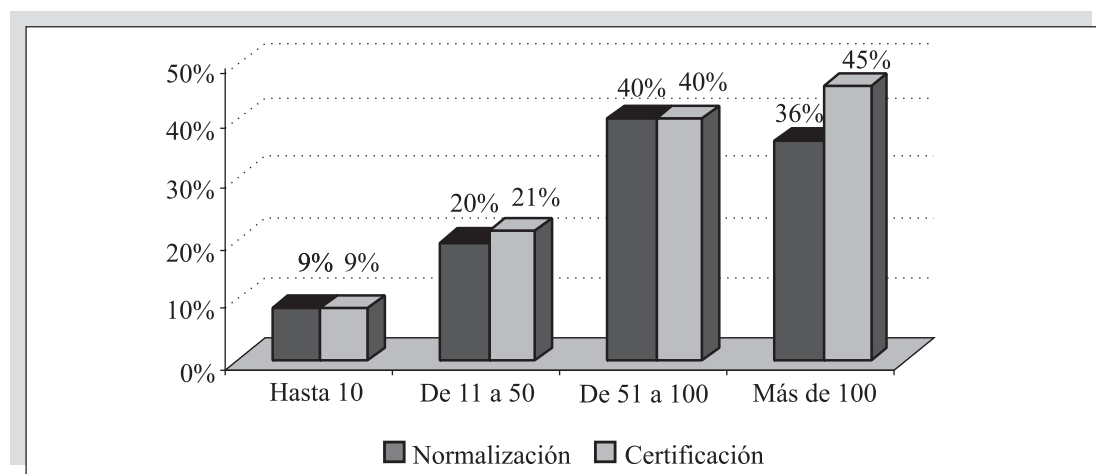
El 41% de las empresas que se desempeñan en el sector de servicios son empresas jóvenes, que se encuentran en el grupo de entre 10 y 20 años, mientras que las más antiguas están ubicadas en actividades comerciales o del sector industrial. Sin embargo, en el sector industrial, conviven empresas jóvenes (26%), empresas de más de 20 años (20%), junto con empresas de más de 30 años de operación (28%).

Las MPF de mayor tamaño encuestadas (de acuerdo al número de trabajadores) están concentradas en el sector industrial y en la construcción, con una participación de 54.5% y 36.4% respectivamente. En contraste, solo el 9% de las MPF de más de cien empleados pertenecen al sector servicios. Mientras que las micro y pequeñas empresas, (principal actor de la MPF) se dedican mayoritariamente al sector servicios con un 39% y 41% respectivamente.

La mejor dotación tecnológica está en las MPF del sector industrial y de comercio, más del 70% de las empresas reportan contar con tecnología instalaciones competitivas y un poco más del 50% con tecnología de punta. Mientras que solo el 28% y 15% respectivamente de las empresas de servicios reportan estas condiciones. Tendencia que revela la vulnerabilidad tecnológica a la que están expuestas la mayor parte de este tipo de empresas.

El desarrollo sectorial de la MPF permite ubicar nichos posibles de inserción, desarrollo y expansión, así como brinda la oportunidad de focalizar esfuerzos para potenciar sectores en los que este tipo de empresas puedan ser competitivas. El análisis de los sectores con actividad menor al 10% representa posibilidades de acción dado que en su mayoría, salvo el sector tecnológico, petrolero y minero, no requieren de gran flujo de inversión y poseen mercados que pueden ser explorados con el objetivo de ampliar el espectro de bienes y servicios ofrecido actualmente.

Es importante tener en cuenta que cerca del 40% de las empresas de más de 50 empleados han aplicado algún procedimiento de normalización, mientras que solo lo han adelantado el 8% de las microempresas y el 19% de las pequeñas, Es decir, que allí donde existe la mayor participación del negocio familiar, se destacan falencias importantes en materia tecnológica.

**Gráfico 6.** Porcentaje de MPF que han aplicado procesos de normalización o de certificación

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Es notable el comportamiento de los negocios en las MPF, las cuales se ubican en el sector industrial, mostrando un comportamiento inverso a la dinámica registrada por los negocios no familiares en las cámaras de comercio, los cuales se posicionan con preferencia en el área del comercio<sup>50</sup>. De aquí la necesidad de revisar los esquemas de incentivos económicos, fiscales y financieros para este tipo de empresas, con el objeto de enfocarlos de manera adecuada.

#### 2.1.4 Inserción en el mercado internacional

Como lo reporta FUNDES<sup>51</sup>, la estructura exportadora de las pymes en Colombia está enfocada principalmente al sector textil y de prendas, es decir, que en estas compañías prevalecen las áreas intensivas en trabajo (calificado y no calificado), productos diferenciados y sujetos a economías de gama. Dicha tendencia se mantiene en el contexto de las MPF industriales estudiadas, donde el 36% tienen vocación exportadora y solo el 8% de ellas importan bienes para su procesamiento, lo que denota ventajas importantes que habría que continuar ahondando en. Por el contrario, solo el 3% de las MPF analizadas y que se encuentran en el sector servicios tienen actividad exportadora, con lo cual se puede decir que su inserción en el comercio mundial aún es bastante escasa.

Aunque los servicios están adquiriendo un mayor peso en la economía, el empleo, el comercio y la inversión extranjera de todo el mundo, la industria sigue jalonado la inserción al mercado internacional de la empresa familiar. De acuerdo al último informe de las CEPAL (2007), desde 1990 el comercio transfronterizo de servicios se triplicó y el caudal de inversión

<sup>50</sup> La Cámara de Comercio de Cali señala que durante el período 2005 el sector económico que registró mayor número de empresas constituidas fue el de comercio, participando con el 35% del total, seguido por el de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con el 18,9%, industria con el 12,6% y servicios que participó con el 9,4% del total, entre otras.

<sup>51</sup> Moori, V., Rodríguez, A., Yoguel, G. y Granados, A. (2006) Perfil de la pyme exportadora exitosa – El caso colombiano. Fundes Internacional.

extranjera directa en ellos se cuadruplicó. El comercio de servicios crece consistentemente por encima del de bienes, debido fundamentalmente a los acelerados cambios tecnológicos que colocan a las empresas frente a un escenario de digitalización y mayor conectividad, haciendo cada vez más difusa la frontera entre bienes transables y no transables. Como lo reporta dicho informe, los servicios se constituyen cada vez más como determinantes para elevar el crecimiento económico y la productividad, ya que permiten mejorar la intermediación financiera, la infraestructura, la logística, el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la educación y la propia calidad de las políticas públicas.

Estos hallazgos hacen importante fomentar mecanismos de inserción de las MPF en los mercados extranjeros como estrategia para el crecimiento y consolidación de las mismas. Si aproximadamente el 80% de las empresas son de tamaño micro y pequeño, no sorprende que se dirijan principalmente al mercado local, tanto a nivel de producción como de distribución en busca de su consolidación.

## 2.2 PERFIL DEL EMPRESARIO FAMILIAR

Determinar un perfil del empresario familiar permitirá abonar el camino para ahondar en el tema de la sucesión, ya que de los rasgos generales del fundador se podrán establecer cómo algunas características del mismo hacen más proclives a las MPF a consolidar adecuados procesos de sucesión.

Así mismo, la información sobre el perfil del empresario permitirá identificar algunas de sus características particulares de éstos, partiendo de un análisis general, así como los factores asociados al proceso de sucesión y la proximidad para adelantar el mismo.

De este análisis además de la caracterización de manera genérica del empresario familiar, pueden surgir aspectos relevantes sobre la creación y surgimiento de las empresas, brindando elementos importantes para el fortalecimiento en el campo del emprendimiento y de algunas variables que deben ser consideradas en el proceso de creación y consolidación de una empresa.

El ciclo de vida de la organización muestra que ésta tiene un proceso de creación, crecimiento, madurez (consolidación), y declive<sup>52</sup> (en ocasiones), en donde su fundador determina una relación simbiótica<sup>53</sup> con la organización, pues es por medio de él, de su esfuerzo, dedicación y compromiso, que la empresa cobra vida. Así mismo, el empresario determina qué será el negocio, cómo realizará sus procesos, conformará el marco axiológico e imprimirá su sello particular en la gestión de la organización; por ello, identificar unas características comunes mostrará los rasgos frecuentes en los empresarios familiares en Colombia, con el propósito de conocer estos particulares individuos en los que recae en gran medida el funcionamiento económico y social de la Nación.

Siendo la relación entre el empresario y la MPF bastante cercana, por los vínculos patrimoniales y afectivos que los une y dado que la organización llega a identificarse con el

<sup>52</sup> El problema del declive es una situación posible, mas no deseable; razón por la cual la viabilidad de la organización consiste en la adaptación al entorno, haciendo que el periodo de madurez y crecimiento se prolongue el mayor tiempo posible.

<sup>53</sup> Hace referencia a la relación en la cual hay una asociación de individuos animales o vegetales de diferentes especies, donde los participantes sacan provecho de la vida en común.

fundador, en muchos casos siendo éste la principal imagen corporativa, la identificación y caracterización de su perfil se torna relevante.

Si el patrimonio de la organización es pues el empresario, y su imagen es la imagen corporativa, como sucede en muchos casos, el relevo en la dirección de la empresa se torna crítico no solo por los procesos internos de ajuste en cuanto a gobernabilidad se refiere, sino también por lo que implica a nivel de percepción del entorno dicho cambio. Es por esto, que identificar las particularidades del empresario puede colaborar en la tipificación de algunos elementos susceptibles de análisis frente al proceso de sucesión, así como de los rasgos propios de este tipo particular de gestores.

### 2.2.1 Nivel educativo

De manera general se destaca el alto nivel educativo de los empresarios a cargo de las MPF analizadas, pues el 87% de ellos tienen formación profesional, tendencia semejante al de las mipymes en general (ver tabla 5), aunque se destaca una mayor participación de directivos con estudios de posgrado y una baja representación de directivos con formación técnica. Lo anterior quiere decir que existe un capital humano importante en la dirección de las empresas de corte familiar estudiadas, el cual debe ser aprovechado para emprender las labores de capacitación y reconversión tecnológica y productiva de la MPF. Los mayores niveles de formación están en los directivos de las compañías más grandes (de más de 50 empleados), donde cerca del 60% cuentan con estudios de posgrado, mientras que en las empresas pequeñas y en las microempresas dicha proporción corresponde a estudios universitarios solamente.

**Tabla 5.** Nivel educativo del empresario y clasificación por variables

Máximo nivel de educación	PYMES	MPF	Número de trabajadores de la MPF			
			Hasta 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Más de 100
Universitarios	56%	61%	69.6%	66.1%	20.0%	36.4%
Posgrado	16%	26%	13.0%	23.2%	60.0%	54.5%
Primaria	2%	5%	8.7%	3.6%	0.0%	0.0%
Tecnológicos	12%	4%	0.0%	3.6%	20.0%	9.1%
Secundaria	12%	3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Educación informal	1%	1%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos de Rodríguez, A., (2003) *La realidad de la pyme colombiana - Desafío para el desarrollo.* Fundes Internacional

### 2.2.2 Edad

La elección de la edad como un elemento para adelantar la conformación del perfil, obedece a que ésta es un aspecto determinante para aproximarse al tema del proceso de sucesión. Si bien los años son sinónimo de sabiduría, en el terreno empresarial y de la dinámica laboral y legal existen parámetros específicos para la jubilación. Por ser la empresa familiar una entidad económica particular, observar la edad de los empresarios puede mostrar el porcentaje de empresas que están ad portas de dicho proceso, así como las acciones o

políticas que en el campo de la jubilación o el retiro manejan estas MPF y que influirían de manera directa en la decisión de ceder la conducción de la empresa.

Los resultados del capítulo previo muestran que el 89% de las organizaciones están en cabeza de su fundador, y que solamente el 7% ha realizado un proceso de sucesión, indicando la magnitud de organizaciones que deberán enfrentar esta transición, mediando solamente para su urgencia la edad actual del mismo. Con estas consideraciones de base y teniendo en cuenta que, como lo señala Diego Vélez (Vélez, 2007), la mayoría de las empresas familiares del país surgieron en las décadas del 60 y 70, es importante determinar la edad de los empresarios en virtud de analizar los riesgos ante las posibles falencias del proceso sucesoral.

Para llevar a cabo esto, se dividió la información de la muestra por rangos de edad, iniciando en los 25 años, con unos intervalos de 10 años para hacer la estratificación. Se puede concluir que el panorama de edades de los directivos familiares dentro de la encuesta es heterogéneo, sin embargo, es posible afirmar que prevalecen los directivos maduros, con un 34% de participación de aquellos que tienen entre 46 y 55 años, a diferencia del resto de pymes, donde el 56% de los gerentes tienen menos de 45 años. (Ver Tabla 6)

**Tabla 6.** Edad de los empresarios de familia actuales

Años	Menos de 25	25-35	36-45	46-55	Más de 55
PYME	4%	23%	33%	26%	14%
MPF	0%	16%	21%	34%	29%

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos de Rodríguez, A., (2003) *La realidad de la pyme colombiana -Desafío para el desarrollo.* Fundes Internacional.

Según la información recopilada, las microempresas están dirigidas en un 52% por personas de más de 55 años y alrededor del 15% de las empresas de más de 10 trabajadores tienen como gerente a una persona de esta edad. Es decir, los aspectos generacionales en la dirección de las empresas más grandes (para este caso, las medianas emergentes) o muy pequeñas están en manos de personas más maduras. En el primer caso, dicho hecho estaría asociado a la experiencia que requieren este tipo de organizaciones, así como a su mayor trayectoria en el mercado, mientras que en el segundo, hablaría de empresas cuyo crecimiento en el tiempo es más modesto.

La estratificación indica un porcentaje amplio de empresarios y por ende de empresas que se encuentran próximas a afrontar el proceso de sucesión, dado que han cruzado la barrera de los 46 años (63%) y que de acuerdo a la legislación actual deberían estar preparando planes de contingencia para afrontar este paso. Los datos reflejan que existe un 6% de empresarios que han sobre pasado la edad de jubilación legal, establecida en 60 años para hombres y 55 para las mujeres, ya que cuentan con edades superiores a los 66 años, indicando que las políticas legales sobre el tema se manejan de manera diferente en estas organizaciones.

El 23% de empresarios entre los 56 y 65 años, según el mismo parámetro legal, ya deberían estar desarrollando el proceso sucesoral, y haber realizado en muchos casos el empalme con

el sucesor, mientras el 34% con edades entre 46 y 55 deberían contar con un plan para enfrentar la sucesión que se avecina.

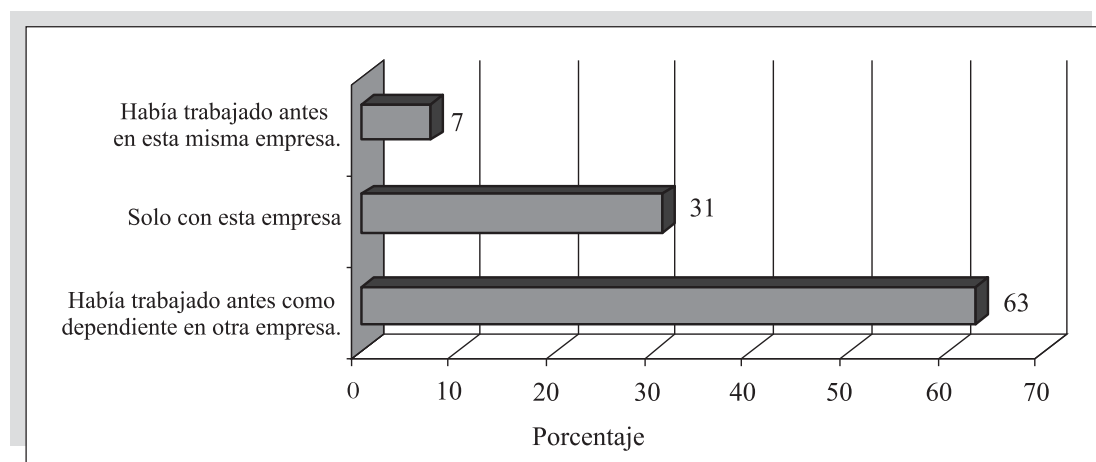
La existencia per se de legislación sobre la edad de jubilación y retiro, no garantiza que se opte por ella, ya que estas organizaciones en gran medida mantienen una relación simbiótica con su fundador, donde él es el pilar y eje central de los aspectos axiológicos, de gestión y de operación.

Estos datos reflejan la poca preparación que para tal efecto se ha tenido en el país, y cómo las políticas de jubilación pueden operar en entidades diferentes a la empresa familiar, debido a las múltiples relaciones que se establecen entre el fundador, la empresa y la familia; donde en muchos casos la organización se asocia con el fundador, y el cambio en el director y fundador afecta no solo la imagen corporativa, sino todos los aspectos organizacionales, desde los procesos hasta la misma cultura y el clima organizacional. Asociado a este elemento está la recomposición del poder, pues el nombramiento de un sucesor, conlleva cambios en la estructura social y por tanto movimientos burocráticos en función del nuevo dirigente, de donde sin duda surgirá el conflicto.

### 2.2.3 Experiencia empresarial

El 63% de los empresarios directivos tienen experiencia previa en otras empresas como empleados, y tan solo el 7% había laborado con anterioridad en la misma empresa pero en un cargo distinto, esto se debe a que la mayoría de directivos son los mismos socios fundadores. Llama la atención que el 31% de los directivos manifiestan haber trabajado solo en esta empresa, aspecto que está mayoritariamente representado en los directivos más jóvenes, pues el 44% de ellos no cuentan con experiencia previa en otros negocios.

**Gráfico 7.** Experiencia del empresario antes de la fundación de la organización



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

El 28% de los empresarios manifiesta haber tenido experiencias fallidas en creación de empresas, con una alta representación de aquellos del sector comercial quienes constituyen el



45% dentro de este grupo, seguidos por un 33% de aquellos directivos de MPF del sector servicios. El 18% de la mujeres directivas entrevistadas manifiestan haber tenido experiencia fallidas en creación de empresas, mientras que lo mismo es reportado por el 31.5% de los hombres. Las experiencias fallidas son mayores para personas sin estudios universitarios, quienes representan un 54%.

En el proceso de crecimiento y consolidación de la empresa, el empresario juega un rol vital siendo el cerebro de la organización, determinando los procesos y armonizando los recursos para lograr hacer la empresa viable y sustentable. Es de estas actividades que surge la experiencia, conformando la memoria histórica de la organización, la cual después es interiorizada a través de las prácticas que desarrolla, conformando la estructura de decisiones programadas y no programadas. En el campo gerencial, el fundador por medio de estas actividades y de su labor del día a día va conformando un bagaje de conocimientos que constituyen y determinan sus prácticas de gestión, las cuales se reflejan en su modelo para la dirección de la empresa.

El estudio indagó sobre el tiempo que ha durado el fundador al frente de la empresa, la información se agrupó en categorías en lapsos de tiempo de 5 años. Los datos muestran que el 24% de los empresarios han conducido su organización en un periodo comprendido entre los 5 y 10 años, el 16% lo ha hecho entre 11 y 15 años y la proporción más baja se da entre los 16 y 20 años, con el 11% de empresarios. Entre 21 y 30 años han durado el 29% de los empresarios y más de 30 años el 20% de los encuestados.

La aproximación al tiempo al frente de la organización además de indicar la relación entre empresario fundador y dirigente de la empresa, servirá de indicador de la viabilidad del negocio, de su consolidación y también del grado de emprendimiento en un periodo mayor a los 30 años.

Es significativo contar con un 51% de empresarios con un tiempo mayor a los 21 años muestra de la consolidación de las MPF, y de una adecuada gestión de los empresarios familiares. Se puede observar que el emprendimiento familiar ha sido una constante en la dinámica económica del país, pero que las condiciones de supervivencia mantienen relación estrecha con las políticas económicas del país y del mercado y de manera particular, con el tiempo que permanece el fundador frente a la empresa.

A pesar del número significativo de empresarios que aún no llegan a los 20 años frente a la empresa (61%), requieren atención y apoyo para su afianzamiento las organizaciones con 5 a 10 años en el mercado, pues aunque es un lapso de tiempo significativo en el mercado, aún pueden ser proclives a los embates del entorno. Una inferencia clara de estos datos es que es sumamente relevante por parte de éstas empresas adelantar acciones contingentes en cuanto a la sucesión en la organización, pues la tendencia general es que el fundador debido a lo que representa y es para la empresa se afianza en su dirección y mando, constituyéndose en parte vital de la acción del negocio; por tanto esta dependencia del fundador puede ocasionar problemas de viabilidad si se requiere un cambio en la dirección, si no se cuenta con un plan claro de sucesión, dejando a la improvisación este paso fundamental para la vida presente y futura de la empresa.

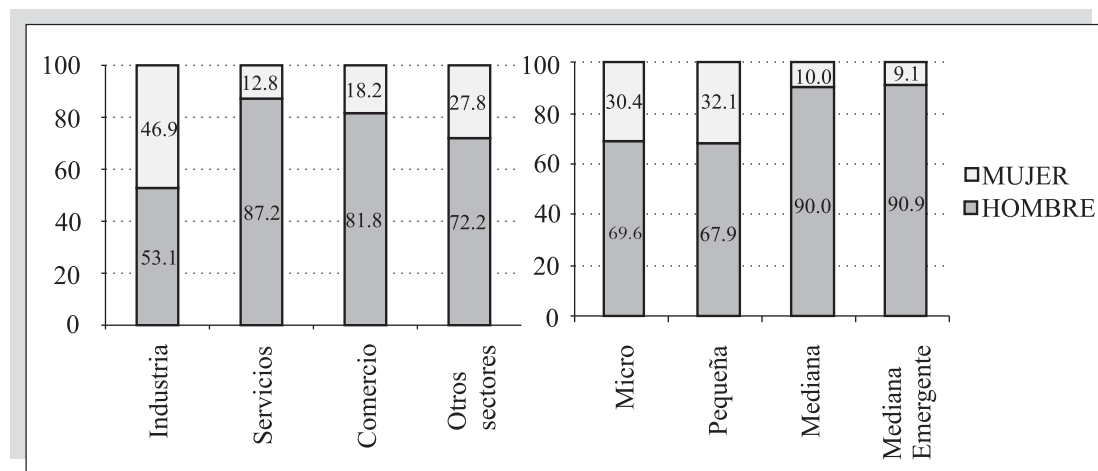
Los largos periodos frente al negocio también muestran la vulnerabilidad que afrontan las MPF, de aquí la importancia para estas organizaciones sociales de tomar consciencia y desarrollar políticas claras que permitan suceder al fundador en caso de cualquier eventualidad, garantizando el mínimo efecto posible sobre la operación y gestión de la empresa, pues como su nombre lo indica son empresas familiares, donde las dinámicas deben conocerse por los miembros asociados al gobierno corporativo de la misma y los procesos de democratización son necesarios para preparar y tener claros tanto las características del sucesor, como la manera en la cuál se hará el tránsito de la dirección de la empresa; elementos que observará el estudio en la última parte.

### 2.2.4 Género

El género no solamente debe ser estudiado por lo que significa legalmente en cuanto a edad de retiro, sino que además se asocia a una función familiar, pues de la determinación de este se desprenderán los marcos axiológico – sentimentales en la conducción organizacional, dado que las mujeres generan unas dinámicas distintas a las del hombre, por tanto el desarrollo de políticas es diferente y por ende su gestión.

Es destacable la alta participación de la mujer como directiva en las micro y pequeñas empresas, ya que el 30% de estas compañías están bajo su tutela gerencial. Como se observa en los siguientes dos gráficos, su participación es relevante sobre todo en el sector industrial.

**Gráfico 8.** Proporción de hombres y mujeres en la gerencia de las empresas estudiadas, discriminados por sector y tamaño de la empresa



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La creciente importancia de la mujer en la actividad económica se ve reflejada en estos resultados, indicando la manera como el emprendimiento de la mujer cobra importancia para el desarrollo económico. Si las empresas fueron fundadas en su mayoría en las décadas del 60 y 70, seguramente, los empresarios de esa época deberían ser hombres, dado que la



participación en el campo empresarial de la mujer era reducido, y después de los 70 esta última cobra importancia en la vida social, económica y política del país.

Aunque no se ha trabajado aún en profundidad lo que implica la dirección femenina, los resultados de esta investigación constituyen una primera aproximación e invitación a abordar esta temática en el país, frente a lo que es la organización empresarial femenina, en todo lo que implica para el campo administrativo, social y la dinámica económica.

A su vez, el resultado vitaliza la importancia de la mujer como gestora y como pilar no solo de la familia, sino de la empresa en el particular.

### 2.2.5 Actitud frente al negocio

El tiempo al frente de la empresa hace que el fundador genere unas actitudes respecto al negocio, las cuales se verán reflejadas en las prácticas de gestión, en su interés, su participación y su deseo por garantizar la supervivencia de la empresa.

El 77% de los empresarios encuestados participa activamente en todas las decisiones del negocio, el 50% se orienta a desarrollar un enfoque y cultura de servicio al cliente en la organización y el desarrollo de productos competitivos, el 5% continúa involucrado en la gestión de la organización y considera que siempre estará al frente del negocio, por tanto no hay nadie que lo reemplace, y el 2% es indiferente a la gestión financiera y administrativa, colabora con las relaciones obligatorias y en lo relativo con la utilidad y marcha del negocio.

La actitud de los empresarios sigue estando en función de ejercer una gestión acorde a las necesidades del negocio, de promover el liderazgo y fortalecer los procesos que son considerados parte integral de la dirección de la empresa, tales como, la orientación, la consolidación de la cultura del servicio al cliente interno, y el desarrollo de productos competitivos, aspectos centrales para la conducción y guía de la organización y el afianzamiento y desarrollo de la competitividad en el mercado.

**Tabla 7.** Actitud frente al negocio del empresario actual

Actitud frente al negocio	% de empresarios
Participa activamente en todas la decisiones del negocio	77%
Orientación al enfoque de cultura al servicio	50%
Indiferencia a la gestión financiera	2%
Cree que no hay nadie que lo remplace	5%

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Esta orientación es una muestra significativa del deseo por asegurar la perpetuidad de la empresa en función del crecimiento y permanencia, eje central del objetivo empresarial, desarrollando acciones en pro del progreso hacia una organización con ventajas competitivas y sustentables, que garanticen su viabilidad en el largo plazo. Esta actitud también es muestra del apego del fundador a su organización y de su deseo de afianzar de una manera sólida el

negocio, en pro de consolidar una empresa familiar para el beneficio de los suyos y una herencia patrimonial, legado de su gestión a las siguientes generaciones.

Aunque no es posible identificar las razones por las cuales se pierde el interés en la gestión de la organización, el desprendimiento de parte del fundador no se da de una manera total de la empresa pues ese pequeño porcentaje de empresarios en una actitud indiferente, manifiesta seguir asistiendo a las reuniones y colaborar con los aspectos del negocio que incluyen la utilidad y la marcha del negocio. Se observa de esta manera, que la relación entre fundador y empresa presenta unos tintes muy fuertes donde la separación del mismo de la actividad empresarial es difícil, no solo por lo que él significa para la empresa, sino también por lo que la empresa significa para él, siendo en muchas ocasiones además del sitio de trabajo y fuente de ingresos, el proyecto de vida, razón por la cual los vínculos no son fácilmente disolubles.

Así mismo, y debido a esa misma situación, el 5% considera que no es posible tener reemplazo, condición que pone en graves riesgos a la organización, pues esta percepción llevaría a que la empresa familiar sobreviva hasta la desaparición de su fundador, ya sea por el retiro voluntario, o por alguna condición que le impida seguir al frente del negocio.

## **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS MPF COMO SOCIEDADES FAMILIARES**

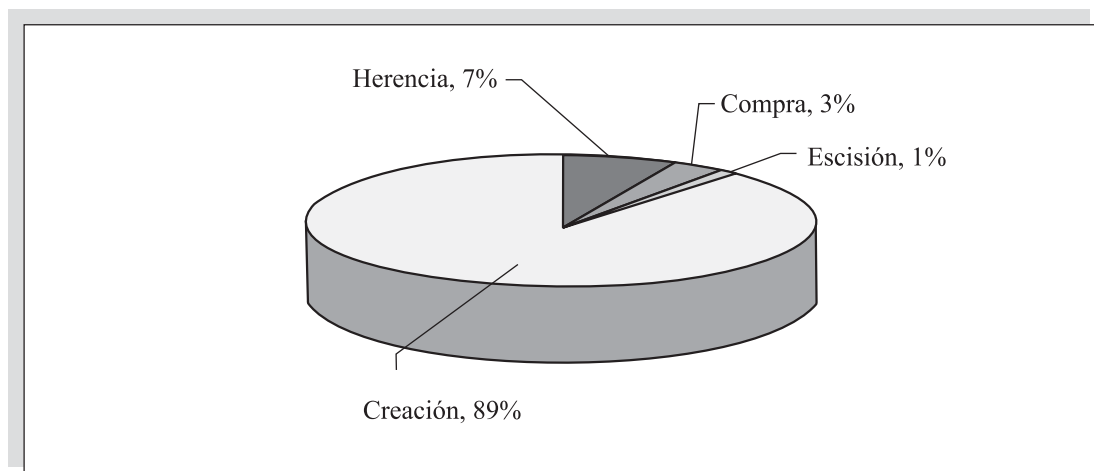
Siendo la particularidad de estas organizaciones la constitución de la familia en una entidad económica, el presente apartado mostrará la forma como se originan estas empresas, como se constituye la familia en sociedad económica y la manera cómo desarrollan políticas para formalizar y legalizar la sociedad familiar, así como las dinámicas que surgen de la interacción entre propiedad y familia.

### **2.3.1 Origen de la empresa**

La identificación sobre la manera en que se ha adquirido la empresa permite observar el grado de emprendimiento que existe en el país a nivel familiar, así como la manera en que estas se comportan a lo largo del tiempo. Aunque las MPF son relativamente jóvenes en su desarrollo para la realidad colombiana, los medios por los cuales se han gestado son diversos.

En un 89% las MPF encuestadas han sido acciones de emprendimiento y por tanto han sido creadas, el 7% corresponden a herencia y ya han pasado por el proceso de sucesión, el 3% manifiesta adquisición por compra y solo el 1% la obtuvo por escisión.

**Gráfico 9.** Forma de adquisición de las MPF encuestadas



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Como lo manifiesta Diego Vélez, muchas empresas de las que conforman el 89% hoy día está ad portas de realizar un proceso de sucesión dado que fueron fundadas en el siglo pasado, en las décadas de los sesentas y setentas. Para ellas, es significativo identificar los elementos clave que les permitan realizar dicho proceso con las menores consecuencias posibles tanto para la empresa, como para la familia, ya que al estar en manos de su fundador, su gestión mantiene aspectos singulares susceptibles de reflexión.

Comparaciones internacionales indican que en los Estados Unidos el 40% de las MPF desaparece durante los primeros 5 años; otro 40% pasa a la segunda generación, pero sólo un 12% sobrevive a la tercera. En el Reino Unido el 24% de estas pasa a la segunda generación y un 14% sigue el tránsito hacia la tercera. En Canadá, el 90% de las empresas nacen como familiares; un 30% pasa a la segunda generación y únicamente el 10% llega a la tercera generación. Como puede verse existe una elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares y por la importancia que estas tienen en el panorama económico y social colombiano, su análisis se hace significativo<sup>54</sup>.

El origen da campo a la dinámica, pues es desde la fundación en donde se determinan los marcos axiológicos y la orientación del negocio, al ser una empresa de familia, las tensiones creadas en estos dos campos llevan a la necesidad de poseer políticas para el agenciamiento de las relaciones y por ende del conflicto, ya que de la dinámica del negocio surgirán inconvenientes en la relación entre trabajadores-asociados y por tanto entre familiares, los cuales deben ser superados para mantener el gobierno de la organización y de esta manera evitar desajustes en la operación del negocio. Conocido el proceso de surgimiento de la empresa, es necesario analizar los procesos a través de los cuales se pasa de una iniciativa personal del fundador, a una sociedad.

<sup>54</sup> Echezárraga, J. M. (2005) Empresa familiar: transición generacional y gobierno corporativo. VI Encuentro de la Mediana Empresa Industrial. Pensando la empresa familiar. Escuela de Negocios - ESE - Casapiedra, Universidad De Los Andes. Bogotá - Colombia.

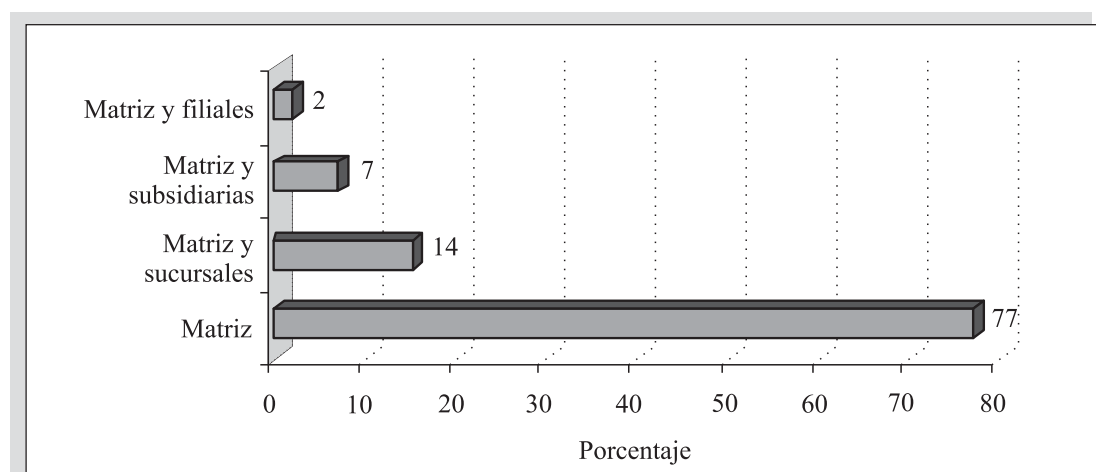
### 2.3.2 Estructura organizacional

Teniendo los primeros elementos de caracterización analizados y conocido el tipo de actividad económica, interesa ver como se desarrolla la misma, ya no en función del sector, sino en la manera según la cual se desarrollará su actividad productiva. De esta variable se adquiere información sobre la concentración de la estructura productiva y está relacionada en cierto sentido con el tamaño de la empresa.

Para esto el eje central de la pregunta giró sobre la denominación de la ‘casa matriz’, empleada en el instrumento de recolección de información para designar a la empresa que desarrolla la producción concentrando sus procesos y operaciones. La estructura de la casa matriz, además de dar luces sobre el tamaño de la empresa, permite analizar los procesos de centralización del mando para el desarrollo de la organización.

Además de esta consideración, se tuvo en cuenta que todas las empresas analizadas tienen una estructura productiva como unidad de negocio con la cual inician los procesos de inserción en el mercado buscando la consolidación de su proceso productivo de la mano de la fijación en un nicho.

**Gráfico 10.** Estructura del ejercicio empresarial de la Mipyme familiar



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

De acuerdo al artículo 26 de la Ley 222 de 1995, una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas que serán su matriz o controlante, bien sea directamente, caso en el cual aquélla se denominará filial o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz, en cuyo caso se llamará subsidiaria. Las sociedades subordinadas pueden ser filiales o subsidiarias. Se considerará filial la sociedad que esté dirigida o controlada económica, financiera o administrativamente por otra, que será la matriz. Será subsidiaria, la compañía cuyo control o dirección lo ejerza la matriz por intermedio o con el concurso de una o varias filiales suyas, o de sociedades vinculadas a la matriz o a las filiales de ésta. (Art. 260 del Código de Comercio). Son sucursales, los establecimientos de comercio abiertos por una sociedad, dentro o fuera

de su domicilio, para el desarrollo de los negocios sociales o de parte de ellos, administrados por mandatarios con facultades para representar a la sociedad. (Art. 236 de Código de Comercio).

Si bien el total de las empresas analizadas son consideradas casa matriz, el 77% de las mismas aún mantiene esta estructura conservando la actividad productiva centralizada al igual que sus procesos de gestión. Procesos tendientes a la delegación han sido adelantados por el 23% en función de sucursales, subsidiarias y filiales cada una con un 14%, 7% y 2% respectivamente.

Como era de esperarse, a medida que aumenta el tamaño de las MPF, aumentan las diversas estructuras bajo las cuales éstas operan, así mientras el 96% de las microempresas funcionan exclusivamente mediante su casa matriz, las empresas con más de 100 trabajadores cuentan con una estructura operativa más diversificada: casa matriz con subsidiarias (27%), sucursales (36%) y el restante 9% lo hacen mediante filiales.

Al considerar que en las microempresas se hace mayor énfasis en los aspectos productivos y de consolidación del mercado, esta estructura brinda el diseño ideal, con una centralización y concentración del poder y de las decisiones, estructurando una burocratización a escala en proceso de fortalecimiento y adecuación para el crecimiento.

Podría pensarse que en la empresa mediana y en la mediana emergente, por su tamaño y capacidad productiva, pueden consolidar este tipo de democratización de procesos, los cuales van de la mano con la expansión del segmento inicial del mercado.

La actividad estratégica de las empresas familiares parecen posicionarse cada vez más como una tarea imperativa para el buen desempeño del negocio, al menos de manera formal, más del 70% de las empresas manifiestan haber elaborado y comunicado esfuerzos en materia de planeación estratégica a nivel organizacional. No obstante, reconocen aun la debilidad que tiene para definir las estrategias de manera concreta y plantear objetivos para cada área de la empresa; como consecuencia de ello, ha sido igualmente difícil definir formalmente indicadores para medir los resultados del negocio.

En las micro y pequeñas empresas, los esfuerzos gerenciales estratégicos son aun parciales, especialmente en aquellas microempresas dirigidas por mujeres con menor nivel educativo. Lo mismo ocurre en materia de actividades tendientes a mejorar el clima organizacional con los empleados o programas de empoderamiento a nivel directivo, pues solo el 20% de la microempresas reconocen esfuerzos en esta área.

Algo similar ocurre con el planteamiento de estrategias de índole comercial, más del 85% de las empresas encuestadas manifiesta tener claramente definida una estrategia comercial de mercadeo; no obstante, son muy pocas las que reconocen evaluar dicha estrategia de manera periódica de acuerdo a las necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes. Tal resultando se corrobora al indagar por el enfoque gerencial hacia la cultura de servicio al cliente en la organización, pues solo el 27.3% de las empresas de más de cien empleados reportan tal condición, y cerca del 50% de empresas ubicadas en otras categorías de tamaño. Los esfuerzos parecen estar más enfocados hacia el monitoreo regular de los competidores y la identificación de nuevas oportunidades comerciales.

De las políticas y sinergias creadas entre el sector de la MPF y el gobierno los procesos involucrados en el crecimiento y permanencia en el mercado de las organizaciones en sus procesos de adaptación y viabilidad, dependerá en gran parte el aumento en el tamaño no solo en trabajadores, sino también en las variables económicas y por ende la descentralización de procesos y la orientación al desarrollo de nuevas estructuras empresariales, ya sean subsidiarias, sucursales o filiales, dependiendo de la forma de expansión a nivel local, regional, nacional o internacional.

Esto se ve reflejado al observar los datos de las MPF que han desarrollado estructuras diversificadas, donde algunas de ellas han logrado consolidar entre dos y tres unidades anexas de negocio (filiales, sucursales, subsidiarias). Sin embargo, al considerar que esto no solo depende del volumen de operaciones y arraigo en el mercado, sino que al incrementar esta variable, el tamaño modifica los elementos de gestión empleados por el ápice directivo, la consolidación de unidades de negocio anexas trae consigo ajustes estructurales, en la tabla 8 puede observarse el porcentaje de empresas según unidades de negocio.

**Tabla 8.** Porcentaje de empresas con unidades anexas de negocio

Unidades anexas	Distribución porcentual
1	12.5%
2	37.5%
3	25.0%
4	12.5%
5	6.3%
6	0
7	6.3%
TOTAL	100 0%

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

De la evidencia empírica, se observa que es menos probable estructurar los modelos de dirección con más de tres, cuatro, cinco o seis agencias, quizá porque involucra un mayor grado de dificultad o bien porque el negocio no lo requiere. No obstante, los negocios familiares que han logrado superar la barrera de concentración relativa de las decisiones, muestran esquemas complejos con siete o más sucursales.

Estas variadas circunstancias llevan a prevenir intervenciones diferenciales. Un grupo de MPF que apenas inicia el proceso de descentralización de las decisiones gerenciales necesita acompañamiento y asistencia técnica. Otro segmento que habiendo iniciado sus procesos de desconcentración busca mecanismos de expansión consolidación y, finalmente, el grupo de las diversificadas que manejan estilos complejos de dirección, las cuales requieren de elementos

de seguimiento para sostener y ajustar los modelos de negocios y para adaptarlos de manera rápida a los requerimientos de los actuales procesos de creciente interdependencia económica.

Si bien es cierto que los riesgos<sup>55</sup> a que se hallan expuestas estas empresas son compartidos por las demás estructuras de negocios, las MPF tienen riesgos internos mayores al involucrar las expectativas de los socios familiares junto con las tensiones de los lazos de parentesco. En términos generales, la valoración y corrección de los riesgos empresariales, esto es, los riesgos financieros, los riesgos estratégicos, los riesgos operacionales y los riesgos llamados puros, también deben llevar a manejos diferenciales según las características de desarrollo de cada organización.

### 2.3.3 El negocio de familia

Las empresas de familia poseen la particularidad de tener interrelacionadas a la familia, la propiedad y el negocio. Este vínculo hace necesario que se determine un medio legal por el cual se establece la empresa como agente comercial. De la forma en que se realice esta legalización del negocio, dependerá la estructura del poder y la tenencia de la propiedad de la empresa.

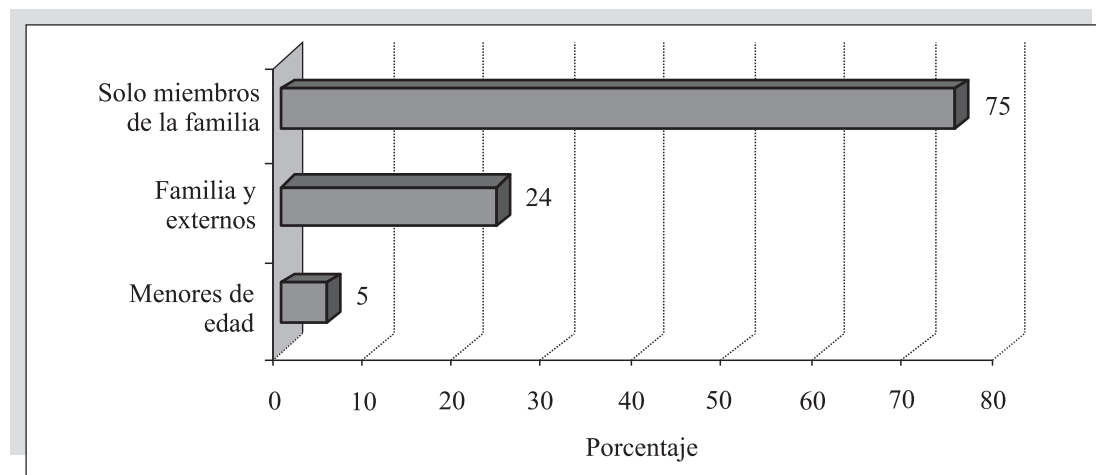
Además por el hecho de ser empresa familiar, presenta problemas objetivos frente al manejo del poder y la toma de decisiones. Al ser la empresa patrimonio familiar, de la estructura societaria dependerá no solo la disposición y orientación del negocio sino también su arreglo burocrático y la delegación de la autoridad en la gestión de la organización.

Una primera observación de la muestra estudiada indica que prevalecen los vínculos de consanguinidad dentro de las organizaciones, pues el 75% de las MPF encuestadas, cuenta con solo miembros de la familia en su composición social y financiera; mientras que el 25% ha dado cabida a personas externas a la familia. En el 5% han incluido además a miembros de la familia menores de edad. De aquí radica la importancia de la forma en cómo se estructura y delega el poder en la organización, pues el vínculo de consanguinidad genera unas dinámicas en el quehacer organizacional, diferentes a las relaciones empresariales normales que deberían regir en una organización.

---

<sup>55</sup> Los riesgos empresariales, considerados en sentido amplio, se originan tanto en el ambiente externo de la empresa como en el ámbito interno. Los riesgos estratégicos externos como las características de la demanda, las responsabilidades contingentes, la competencia, los procesos de fusiones y de adquisiciones, los cambios en los clientes y en los proveedores, las variaciones en la tecnología en la industria, la calidad de las alianzas, tiene también componentes internos que son del control del gerente general, la junta directiva y del equipo de relaciones públicas, tales como el capital intelectual asociado a la dirección del negocio y en general a todos los procesos de la actividad económica que despliega, unidos a los procesos de investigación y desarrollo, y al cumplimiento normativo de la junta directiva.



**Gráfico 11.** Composición de la MPF

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La observación de estos datos muestra que los vínculos familiares a la vez que son una fortaleza para el desarrollo de estas iniciativas por el valor sentimental asociado, también pueden llegar a ser una debilidad si no se consolidan procesos que la lleven a ser una empresa familiar. La determinación de procesos de gestión humana para vincular personal externo competente para el desarrollo de la organización en las áreas requeridas, las políticas para el manejo del personal, el manejo de las relaciones de poder al interior de la empresa, la gestión del conflicto entre familiares y externos, y el proceso de sucesión del fundador, entonces cobran importancia y requieren de elementos que permitan sobrellevar estos y otros problemas asociados a este tipo de empresas.

Determinado que la mayoría de empresas solo involucra filiaciones familiares como estrategia para mantener la propiedad, se identificarán los parientes que se asocian al fundador y su nexo o lazo de consanguinidad o de afinidad. La mayor prevalencia se da en las relaciones de consanguinidad próximas a la estructura familiar.

La de mayor ocurrencia es la sociedad formada por los hijos y el fundador en un 51%, seguido de la asociación con padres en un 44%, con hermanos en el 39% y con el cónyuge en un 38%.

Seguido de estas formas de composición societaria familiar, se encuentran las relaciones consideradas de afinidad, en la cual el vínculo aunque familiar, es menor y se da por lineamientos de relaciones familiares indirectas, así el 2% de los fundadores tiene sociedad con el yerno o nuera, el 10% lo constituyen las sociedades con cuñados, el 7% con primos, el 4% con tíos, el 3% ya seas con abuelos, o con nietos, y con el 1% están las sociedades donde se incluyen a los bisnietos o a los suegros.



**Tabla 9.** Parentescos presentes en las MPF encuestadas

Parentesco presente			
		Primos	7%
Hijos	51%	Tíos	4%
Padres	44%	Abuelos	3%
Hermanos	39%	Nietos	3%
Esposos	38%	Yernos / Nueras	2%
Sobrinos	14%	Bisnietos	1%
Cuñados	10%	Suegros	1%

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

De la observación de estos resultados se ve cómo al prevalecer en la mayoría los del núcleo básico familiar, como el núcleo societal, la axiología impresa a la identidad de la organización está fuertemente imbuida en los valores familiares, constituyéndose en un proyecto no solo empresarial, sino de vida para la familia. Así entonces, se conforman los estatutos de una manera que implica lo afectivo, más que lo racional y jurídico.

Pero si las relaciones familiares sirven para armonizar las relaciones entre familia – propiedad y negocio, en la medida en que se consolida la propiedad y los contratos, los nexos familiares también se profundizan en forma como en diversidad, donde el conflicto resulta inevitable ya sea por el devenir del negocio, o por la dinámica familiar.

Aunque los conflictos de propiedad surgen en cualquier situación en la cual el fundador decida dejar la dirección de la empresa, estos conflictos repercutirán sin lugar a duda en lo familiar, dado que la mayoría de las conformaciones societales se dan en los primeros vínculos de consaguinidad.

Lo que hoy día es una sociedad de padre (fundador) e hijos, debe afianzarse para mantener una cohesión a nivel de negocio y perpetuarlo en el tiempo, donde el proceso de sucesión cobra importancia, tanto por la dinámica, como por la determinación de cómo se manejarán las relaciones de poder al interior del mismo, generando los conflictos de poder asociados a este proceso.

Además, con el paso del tiempo, es posible que la estructura de la sociedad cada vez diluya su vínculo sanguíneo al incluir otras personas con filiaciones de afinidad, involucrando diversos intereses y visiones sobre la empresa.

Para mantener la empresa de familia como tal, es importante identificar los elementos asociados a estos procesos de dinámica familiar, y vincularlos con procesos de gestión, formulando políticas de agenciamiento para los procesos de sucesión, resolución de conflictos, ascenso, pertenencia, permanencia y retiro de la sociedad, los cuales respondan a procesos racionales, más que afectivos y mantengan la propiedad del negocio, sin ir en perjuicio de la sociedad familiar, ni en el de la dinámica de la empresa en su objeto económico.

### 2.3.4 Estructura societaria<sup>56</sup>

La MPF posee unas características singulares que la diferencian de otros negocios, en razón de la compleja trama de intereses que debe equilibrar necesita un estatuto jurídico propio para su constitución, manejo, desarrollo, transformación, y liquidación.

Adicional a esto la separación de los poderes familiares y de los roles organizacionales requiere de una formalización en la manera de asociarse, ya que tradicionalmente, la empresa familiar se ha constituido como una sociedad de naturaleza colectiva y en comandita, con una fuerte influencia del fundador quien concentra la casi totalidad de las decisiones del negocio. Ahora bien, en la medida en que aumenta la complejidad de la empresa se multiplican los contratos y las relaciones jurídicas, dando como resultado la necesidad de transformar el contrato de sociedad hacia las tradicionales formas mercantiles de responsabilidad limitada o anónima, producto de una adecuación a las condiciones de la expansión, crecimiento, y consolidación.

Sin embargo, las múltiples tensiones entre la propiedad, la familia, la empresa y otros grupos de interés, conllevan la necesidad de acordar una serie de pactos privados que no necesariamente son opuestos mercantilmente ante terceros, pero que resultan esenciales para el equilibrio de la gestión empresarial, acuerdos que no se hallan plasmados en los contratos típicos de sociedad.

Recientes disposiciones legales como las Leyes 905 de 2004, la Ley 1014 de 2006, y el Decreto 4463 del 2003, han ampliado el marco legal para la constitución de las empresas unipersonales, cualquiera sea su tipo o clase, que se halle dentro de los límites de menos de diez trabajadores (microempresas), o con activos no mayores a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes. Sin embargo, muchos de los pactos necesarios para la estructura de la MPF, no quedan insertos en estos nuevos marcos por lo que resulta de interés retomar la senda legal que ya había comenzado a perfilar el país desde los comienzos del siglo pasado.

<sup>56</sup> Dado que no existe un régimen propio, que le es necesario a la MPF, en el Boletín jurídico No. 009, la Superintendencia de Sociedades en el acápite de Sociedades de Familia, reseña, que «Las sociedades anónimas de familia se encontraban consagradas en el artículo 30 de la Ley 58 de 1931 como «aquellas que se formen en mayoría de miembros de una misma familia»; posteriormente el Decreto reglamentario 2521 de 1950 en su artículo 283 estableció como requisito para esta clase de sociedades, «que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre sí por parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado de consanguinidad, o de afinidad dentro del segundo grado»

*Estas normas fueron derogadas por el Decreto 410 de 1971, que reguló íntegramente la materia de sociedades anónimas, sin incluir reglamentación al respecto que permita concluir sobre la existencia autónoma e independiente de este tipo de compañías, ya que no se regló sobre conformación, requisitos o reconocimiento de éstas. Al respecto esta entidad ha manifestado en sus oficios SL-1943 del 5 de octubre de 1989 y 220-14246 del 26 de julio de 1994: «En este orden de ideas...derogada expresamente la regulación de sociedades anónimas de familia y no habiendo tenido ésta consagración legal dentro de la actual legislación mercantil, se hace necesario acudir respaldados en el principio de la analogía, a lo consagrado en la legislación tributaria, en donde el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6°. determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos: a). La existencia de un control económico, financiero o administrativo; b). Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.*

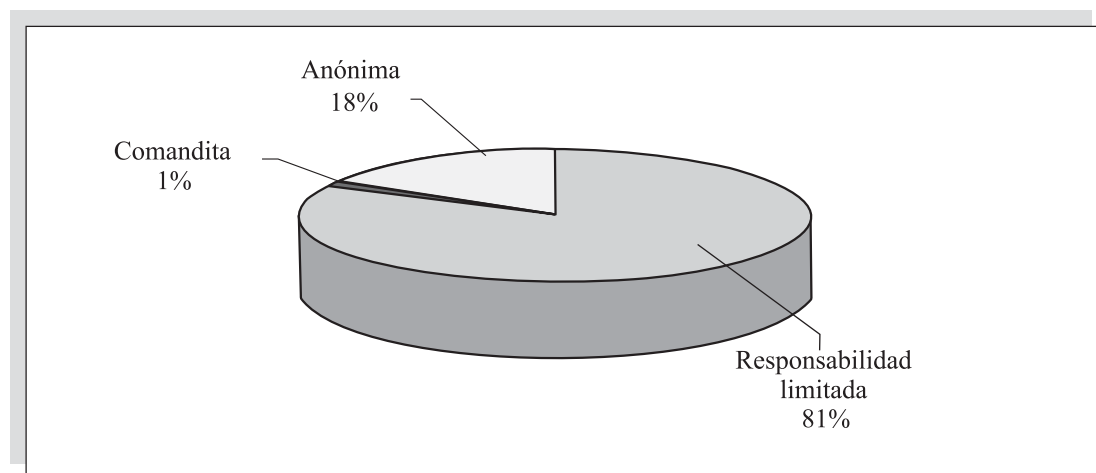
*Los parámetros señalados en el Decreto 187 mencionado indudablemente están acordes con el concepto restringido de familia que se desprende de algunas disposiciones legales; tal es el artículo 874 del Código Civil, como de los artículos 1°. y 4°. de la Ley 70 de 1971 y que doctrinariamente ha sido acogido como una agrupación de personas formadas por el padre, la madre y los hijos. En este orden de ideas para que una sociedad tenga el carácter de familia debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre o hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan, sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo».*

### 2.3.4.1 Formalización de la sociedad

La mayor parte de las MPF encuestadas se formalizó mediante contrato escrito, solo en el 3% de ellas opera un mecanismo verbal o natural de constitución, las cuales pertenecen al sector industrial y de servicios. Los directores de las pocas empresas que no tienen contrato escrito, no tienen estudios universitarios, son mayores de 45 años y corresponden a empresas en las cuales el socio fundador lleva trabajando más de 21 años. Todas las empresas dirigidas por mujeres operan mediante contrato escrito.

Los datos muestran que existe predominio del tipo de contrato escrito para la formación de la sociedad, así como hay preferencia por la estructura de responsabilidad limitada adoptada por el 81% de las MPF, sobre todo en las empresas del sector servicios y de comercio, seguida por el 17% que mantiene el tipo de sociedad anónima. Esta última, está presente para las MPF dedicadas a otros sectores, donde el 38.9% de ellas tienen esta figura, seguidas por el 17.9% de las empresa industriales. Lo anterior debido a que en estos sectores están concentradas las MPF de mayor tamaño, medido tanto por número de empleados, como por cuantía de los activos que reportan. El 53.8% de las empresas familiares con activos entre \$2.300 y \$7.000 millones están constituidas como sociedades anónimas y el 80% de aquellas cuyos activos rebasan los \$7.000 millones. El resto son prácticamente sociedades limitadas, pues la participación de comanditas es insignificante en la muestra estudiada.

**Gráfico 12.** Tipos de sociedad de las mipymes familiares



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Al ser la empresa familiar una conjunción de familia, propiedad y negocio, es importante separar el capital familiar del capital del negocio. Acciones encaminadas en esta dirección pueden ser el reflejo del empleo de estos tipos de contrato organizacional, donde se prefiere adoptar modelos cuya responsabilidad sea limitada (sociedad limitada y anónima) y en función de los aportes realizados al negocio, tratando de liberar la responsabilidad sobre el patrimonio familiar, cosa a veces difícil de lograr pues la empresa constituye el patrimonio de la familia.

La consideración por parte de las entidades gubernamentales de lo que es una MPF, y de la difícil separación de los roles sociales (tanto familiares como individuales), y económicos (obligaciones derivadas de la operación del negocio), es necesaria para mitigar el riesgo que implica el emprendimiento con fondos familiares, ya que en ocasiones la MPF no solo pone en riesgo el patrimonio del negocio, sino que este va de la mano con el patrimonio familiar, amenazando la viabilidad de ambos.

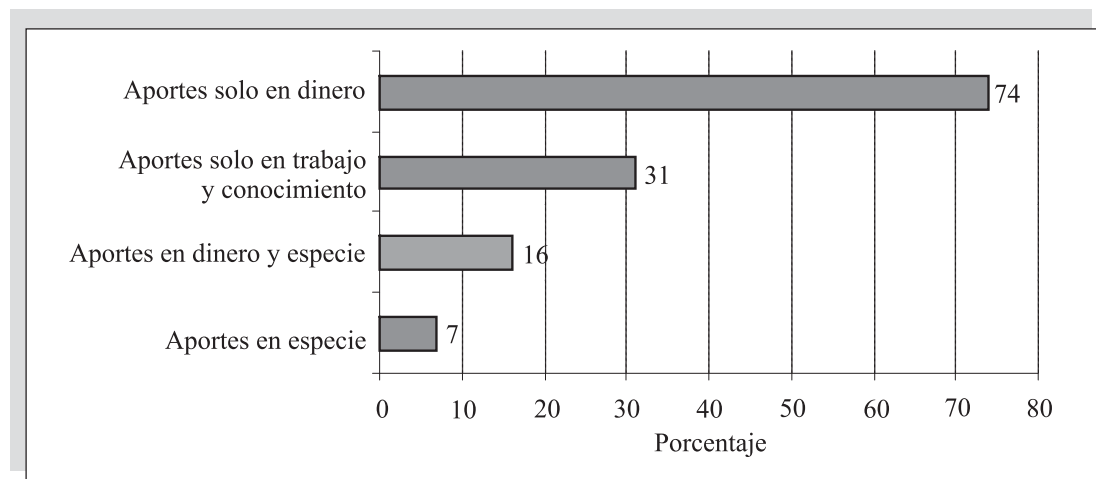
Las leyes y salvaguardas que en este campo se desarrollen facilitarán el surgimiento y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales garantizando la cohesión y la unidad familiar alrededor de un objeto económico, sin arriesgar su patrimonio social.

Ahora bien, reconocida la trascendencia económica que poseen las empresas familiares en materia de empleo, generación de riqueza, acervo de activos fijos, y contribución al desarrollo económico, bien amerita considerar un estatuto propio que sea representativo de su índole singular y de sus fines sociales.

#### **2.3.4.2 Aportes patrimoniales**

Dado que la composición accionaria se da en relación directa a los aportes realizados por los miembros que conforman la empresa, y que de esta noción de propiedad surge la distribución de poderes, designando no solo el ápice estratégico sino los puestos de importancia, la observación de esta variable es relevante. Las posibilidades de aportar al contrato societario están preestablecidas en la legislación comercial: dinero, especie, conocimiento, o trabajo, fundamentalmente. En la conformación de las MPF encuestadas, el 74% se hace en dinero, mientras que un 16% es mixto (dinero y especie), el 7% opta por aportes en especie únicamente y el 31% brinda trabajo y conocimiento. Al ser empresas en su mayoría de conformación familiar, como práctica común se encuentran involucrados activos del patrimonio familiar o personal como garantías reales de obligaciones financieras; esta circunstancia incrementa de modo sensible los riesgos económicos.

**Gráfico 13.** Aportes de constitución de las MPF encuestadas



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

De la manera como se legitima el contrato societario depende en gran medida el tipo de aporte que es posible realizar. El 81% de empresas que ha formado una sociedad limitada se ve obligado a tener su capital pagado, es decir, debe tener dicho patrimonio representado en aportes de dinero. Así mismo, el 18% que son sociedades anónimas, por sus características pueden recibir aportes en cualquiera de los medios indagados. A pesar de que la mayoría de empresas se constituyeron mediante aportes exclusivamente en dinero, no se debe desconocer que cerca del 30% de las micro y pequeñas empresas tienen entre sus recursos de base (aparte del dinero), aportes en especie y conocimiento, lo que implica un manejo particular dada la naturaleza familiar y la propiedad sobre los recursos de la organización.

Esto refleja la importancia de dotar de mecanismos legales a las MPF, que tiendan a proteger el patrimonio familiar, ya que sin duda muchas veces la supervivencia del negocio está ligada también a la calidad de vida de los miembros de la familia. De una clara delimitación de lo que es el capital de la empresa y el patrimonio de familia dependerá la seguridad futura de los miembros de la misma, siendo a las claras una tarea difícil por lo que esto significa, pues generalmente el negocio se convierte en algo indisociable de la familia, actuando como una sola unidad, donde al verse afectado uno, su repercusión alcanza al otro.

De esta manera cualquier cambio en el entorno que afecte la empresa, afectará la familia y los problemas familiares también afectarán a la empresa. Por tanto, de la gestión del entorno, en especial por parte de los agentes hacedores de política y tomadores de decisiones, y de la gestión de la empresa y del manejo de la familia, dependerá en buena parte la viabilidad de la MPF, y con ella el desarrollo social y económico de la familia.

### 2.3.5 Mecanismos de gobierno corporativo y de discusión y decisión de los factores de riesgo

Conformada la sociedad, es menester identificar la forma como se dirigirá y la manera como se conducirá el negocio familiar. El mecanismo de gobierno es la manera en que se formaliza el manejo de la sociedad, y por tanto, la manera como se legitima el ápice directivo de la organización, definiendo la estructura formal del poder y de la toma de decisiones.

#### 2.3.5.1 Formas de gobierno

Un 34% de las empresas encuestadas no tiene o no ha desarrollado mecanismos de gobierno corporativo, ya sea porque son dirigidas por el fundador de la empresa, o porque han delegado la dirección. La forma de gobierno predomina es la Junta Directiva con un 39% de empresas que usan dicho instrumento, le siguen las Asambleas de Familia presentes en el 19%; el equipo de desarrollo gerencial en un 15% y el Consejo de Familia que opera en un 13% de las empresas encuestadas.

**Tabla 10.** Mecanismo de gobierno corporativo adoptado por la MPF

Instancias de gobierno corporativo	
Asamblea de familia	19%
Consejo de familia	13%
Junta directiva	39%
Equipo de desarrollo gerencial	15%
No tiene mecanismos	32%
Ninguno	2%

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La democratización en el manejo del poder organizacional gana terreno, pues los mecanismos de gobierno conllevan la necesidad de consenso, donde se involucran las visiones de diferentes actores, esto refleja la importancia del apoyo familiar en la guía de la empresa. Además de consolidar una visión conjunta del negocio, las posibilidades de decisión democrática fortalecen las sinergias en la sociedad fortaleciéndola y realzando medios para minimizar el riesgo.

Determinada la manera en que se estructura la empresa familiar, la sociedad y el gobierno, se analizará la dinámica de la sociedad en función de la estructuración de políticas para manejar eventos críticos que pueden llevar a la debacle no solo de la empresa, sino lo que es peor, perjudicando el patrimonio familiar y sus relaciones.

#### 2.3.5.2 Instrumentos para la resolución de conflictos

Los principales eventos críticos que pueden impactar la sociedad familiar están relacionados con el retiro de algún miembro, la forma de dirimir los conflictos, y el mecanismo de reparto de utilidad.

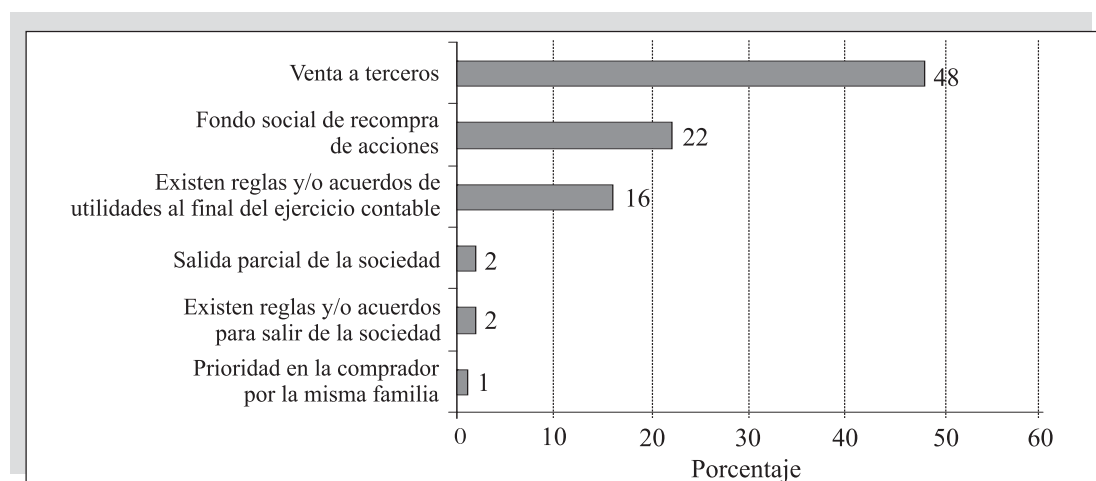
Un punto crítico para mantener la sociedad y por tanto la propiedad sobre la empresa, se da en el momento en que algunos de los socios por alguna circunstancia decide abandonarla. Este caso amerita conocer las estrategias que para mantener la estructura de poder utilizan las empresas de familia del país.

Si bien existen acuerdos y concepciones sobre la necesidad de mantener en primer lugar los vínculos de sangre en las MPF, en los eventos en que se da la salida de algún miembro de ella, es necesario contemplar acciones que busquen preservar esta tendencia.

En las MPF, la descapitalización no solo se refiere a la salida de capital monetario, también de su principal activo: el hombre. Las políticas de retiro, así como las de selección, originan impactos que repercuten en toda la organización. Por el tamaño que se maneja en el nivel de las micro hasta las medianas empresas, el retiro de la sociedad lleva inmersos problemas de orden económico y social que afectan la empresa, por ello es necesario diseñar políticas que atenúen dichos efectos y permitan una mejor reacción al cambio.

De la vista al conjunto de empresas encuestadas se deduce que el 2% establece reglas para el retiro de los socios. De los que han definido algún tipo de acción en este campo, el 1% da prioridad a la compra por parte de la misma familia, mientras que la creación de un fondo social de recompra de acciones existe en el 22%. La práctica con mayor peso en consideración es la de venta a terceros con un 48%.

**Gráfico 14.** Condiciones de retiro de la sociedad



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Ya que la intención del fundador y la voluntad de los socios es el sostenimiento y tenencia de la propiedad por parte de la estructura familiar, lo hacen mediante unas reglas mercantiles básicas y condiciones rígidas para la permanencia en la MPF. Algunos contratos de sociedad hacen expresa la prioridad de compra de los derechos patrimoniales en favor de los socios familiares, aunque también resulta extraña todavía la opción de estructurar un fondo social para la recompra de las acciones, en todos casos, la estrategia es mantener la propiedad

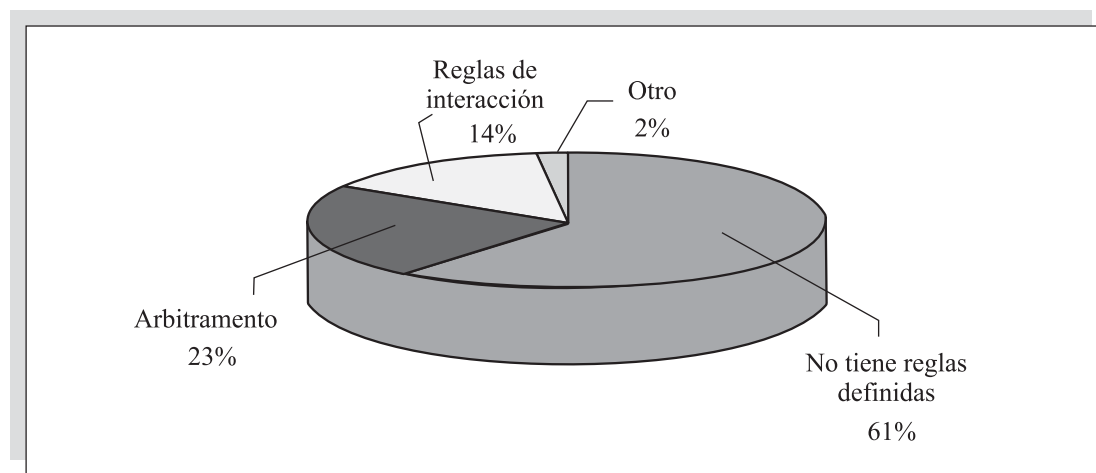


en la familia, conservando la relación propiedad – negocio – familia que caracteriza a este tipo de empresas.

La falta de determinación de este tipo de políticas muestra que muchas veces la gestión pasa por elementos consanguíneos, antes que por parámetros de negocio. El mantener la estructura familiar se torna en el eje de la acción por parte de los socios, tal vez como mecanismo para asegurar la propiedad del negocio y mantener el control del mismo. Pero esta práctica requiere de la formalización de protocolos que eviten la improvisación y el caos, democratizando al interior de la familia los procesos de pertenencia y retiro del negocio, así como de una formalización en la gestión.

Siendo el conflicto el principal factor de riesgo de las MPF, y teniendo en cuenta que estos repercuten no solo en la familia sino en la organización y por tanto en la sociedad empresarial, es necesario conocer los mecanismos empleados por estas para dirimirlos. Aunque el 61% no tiene definido ningún método para conciliar las diferencias, el 23% recurre al arbitramento ejercido por los miembros de la sociedad no involucrados en la situación y el 14% prefiere las reglas de interacción.

### Gráfico 15. Mecanismos de solución de conflictos en la MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Estos datos muestran la importancia de acudir a la misma familia en vez de emplear la justicia ordinaria, tanto por los factores emotivos inmersos en estas situaciones, como por los efectos familiares que se pueden desprender de este tipo de acciones.

Aunque no existe un mecanismo general al que acudan las MPF para dirimir las situaciones conflictivas, sigue siendo la confianza en la familia y en el marco axiológico desarrollado por ella el que prima, muestra fehaciente de la inevitable relación entre la familia y el negocio, donde el tercer factor: la propiedad, es usualmente el elemento de discordia. De los procesos de reconocimiento y manejo del respeto en la familia, dependerá en buena medida la solución satisfactoria de los problemas de la sociedad familiar, antes que de la intervención de las normas legales dispuestas para arbitrar los conflictos por la ley.



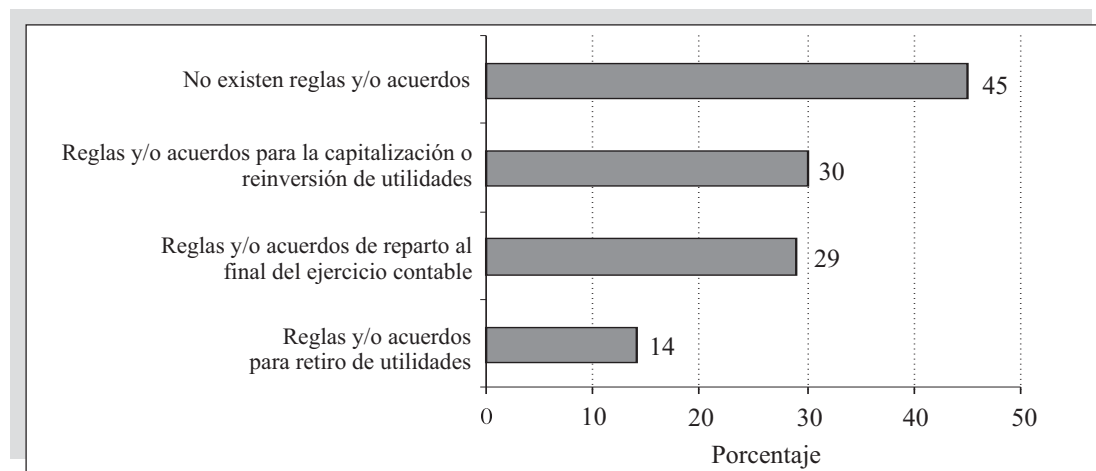
### 2.3.5.3 Manejo de las utilidades y mecanismos de financiación

La utilidad como el patrimonio son aspectos críticos en cuanto a las pretensiones que se tengan sobre ellos. La utilidad además de ser uno de los fines de la operación del negocio, es también el insumo para las estrategias de consolidación y expansión. En el campo familiar, constituye la fuente de ingresos y de ellas dependerá la calidad de vida de los miembros involucrados en el negocio, por tanto, puede llegar a ser un elemento de conflicto.

Las empresas industriales se siguen reportando como las más fuertes no solo en aspectos de índole organizacional, sino también en términos financieros. Mientras que alrededor del 55% de las MPF comerciales o de servicios analizadas reporta utilidades netas positivas durante los últimos tres años, el 90% de las MPF industriales reportan tal condición. Su liquidez es igualmente destacable, pues el 82% manifiesta que sus activos corrientes son superiores a sus obligaciones a corto plazo frente al 25% de las empresas de servicios. Además de ello, en el 75% de las empresas de servicios no existen políticas y procedimientos adecuados para el manejo del capital de trabajo que permita liquidez de forma recurrente y solo en el 12% se usan métodos alternativos para el financiamiento de los activos de corto y largo plazo, lo que pone sobre el tapete la tremenda vulnerabilidad financiera a la que están expuestos este tipo de negocios.

El análisis revela que el 45% de las MPF no tiene reglas establecidas para el reparto de las utilidades, mostrando ausencia de gestión financiera en este particular y en cierta forma revelando informalidad que puede afectar la viabilidad y los procesos de la organización. El 30% cuenta con acuerdos para la capitalización y la reinversión de la utilidad, clara muestra de una visión de largo plazo, resultado de un proceso de consolidación y maduración dado por una buena gestión directiva. El 29% opta por el reparto de utilidades al final del ejercicio contable, mientras que el 14% prefiere el retiro de las mismas.

La principal fuente de financiamiento es la banca, y en segundo lugar, la reinversión de utilidades. A mayor tamaño de la empresa, mayor es la dependencia de la misma de la banca, mientras el 90% de las empresas de más de 100 empleados reportan a la banca como su principal fuente financiera, lo mismo es reportado por el 52% de las microempresas. En ambos casos, es igualmente relevante la reinversión de utilidades. Sólo el 3% de las MPF han considerado tal posibilidad para el futuro, todas ellas corresponden a las empresas de mayor tamaño dedicadas al sector industrial.

**Gráfico 16.** Forma de reparto de utilidades en la MPF

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Al ser las utilidades las primeras propulsoras de financiamiento en las organizaciones, el carecer de reglas o políticas para su uso constituye una debilidad, lo cual probablemente esté relacionado con el tamaño de las empresas. Las micro y pequeñas por hallarse en procesos de crecimiento y consolidación de los nichos, propenden por tener un manejo del efectivo menos riguroso, ya que en las primeras etapas de formación de la MPF las expectativas de ingreso familiar dependerán en gran medida de la operación del negocio.

Este punto crucial es importante para el gestor, el consultor y cualquier interesado en el campo empresarial de la mipyme, pues el fortalecimiento y desarrollo del negocio para su expansión es un proceso que lleva tiempo, e implica en cierta medida sacrificio, buscando no descapitalizar el negocio con miras al futuro. Así, es crucial contar con los mecanismos de apoyo financiero y las condiciones de manejo de crédito y cartera que permitan el desarrollo del negocio y el sustento familiar, de una manera adecuada y consensuada, buscando reducir el impacto que una mala gestión en el particular tiene sobre la MPF.

#### 2.3.5.4 Riesgos por la dinámica empresarial

En el tránsito por la actividad económica, las empresas se ven abocadas a enfrentar situaciones en las cuales se desborda su capacidad de acción, momento en el que hay que optar por prácticas que permitan afrontar la circunstancia de la mejor forma.

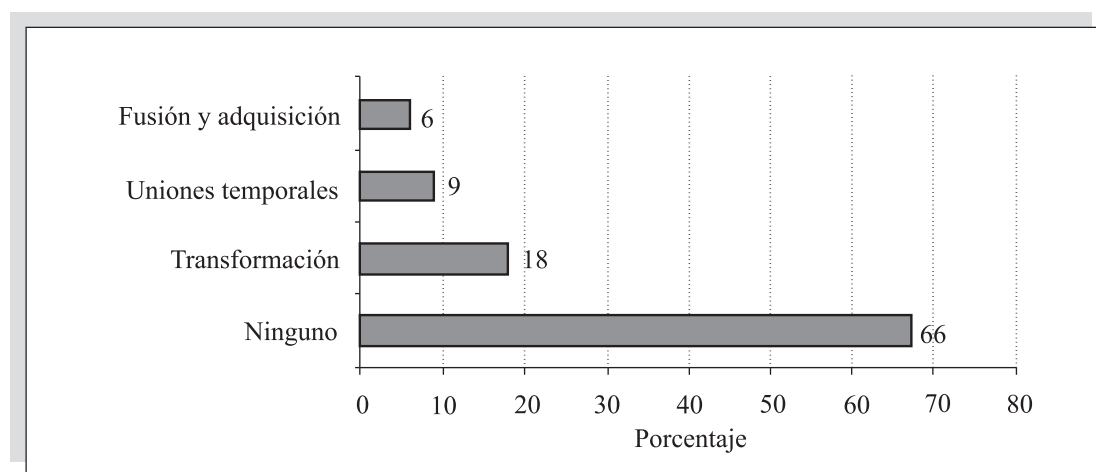
De acuerdo a los requerimientos del mercado, en ocasiones el apalancar la capacidad productiva puede ser la diferencia entre adaptarse o rezagarse; es de esta dinámica que en ocasiones se plantean a la organización posibilidades de expansión de su actividad productiva, por medio de estrategias tales como la fusión, adquisición, transformación o la unión temporal, todas estas teniendo como eje central el saber-hacer propio de la MPF.

El 66% de las empresas analizadas indica que nunca les han propuesto la oportunidad de realizar estas prácticas de expansión. El 18% dice haber sufrido algún tipo de transformación,

ya sea en sus productos, en sus procesos, o en su sector económico. De las prácticas de apalancamiento productivo, la que más ha tenido lugar en las MPF es la unión temporal, mientras que el 6% ha realizado fusiones y/o adquisiciones.

Estos datos son acordes a la actividad productiva de los negocios de familia encuestados, pues al considerar que cerca del 80% de las MPF son micro y pequeñas empresas, no resultan interesantes por su capacidad productiva, el tamaño del personal y el valor de sus activos para este tipo de prácticas empresariales por los grandes grupos económicos.

**Gráfico 17.** Situaciones presentadas en la MPF



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

### 2.3.5.5 Circunstancias internas que propiciarían la venta de la empresa

Las amenazas sobre este tipo particular de sociedades se ciernen sobre los conflictos internos o sobre la operación del negocio.

Una de las principales causales para considerar la venta por parte de los asociados es el conflicto en un 48% de los casos. La muerte del fundador es otra circunstancia clave con un 24%. Riesgo leve se da en los conflictos legales (12%) y en la ausencia de un sucesor (11%); los aspectos de menor incidencia son los intereses divergentes de los sucesores frente al negocio actual (8%) y los conflictos con otros actores (directivos con un 4% y con acreedores un 3%).

De los datos es posible delimitar tres áreas de calidad del riesgo interno: las empresas vulnerables a circunstancias familiares, en especial al conflicto entre los socios y a la muerte del fundador; en otro rango los conflictos legales o de interés, donde se perciben los riesgos legales y la carencia de un sucesor claro para el fundador, o que teniendo un candidato, se le percibe con objetivos diferentes; finalmente, el grupo de conflictos con el ambiente, tanto interno, dado por los riesgos que hay en la relación familia y directivos, así como los que surgen de la relación entre empresa y acreedores.

**Tabla 11.** Factores de conflicto internos que originarían la venta del negocio

Conflicto entre socios	48%
Muerte del fundador	24%
Ninguno	24%
Conflictos legales	12%
No hay sucesor	11%
Jóvenes sucesores interesados en otros negocios	8%
Conflicto entre familia y directivos	4%
Conflicto entre familia y acreedores	3%
Otro	2%

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

El conflicto entre socios es la principal razón por la cual se podría considerar la venta, por tanto es necesario analizar las situaciones que se presentan en las relaciones de consanguinidad que se dan al interior de la empresa.

Si bien el 52% de las MPF dice no presentar ningún tipo de inconveniente entre sus familiares, el 60% ha tenido conflictos por la propiedad. El conflicto generacional se ha dado en el 27%, mientras entre hermanos solo en el 14%. Los inconvenientes que se presentan cuando el fundador se involucra en múltiples asuntos se da en el 12%, mientras que podría considerarse que la ocurrencia de los conflictos entre afines (9%), entre géneros (4%) y entre las herencias (2%) y los hijos de diferentes matrimonios (2%) son ocasionales.

**Tabla 12.** Situaciones de conflicto que han surgido entre socios de las MPF analizadas

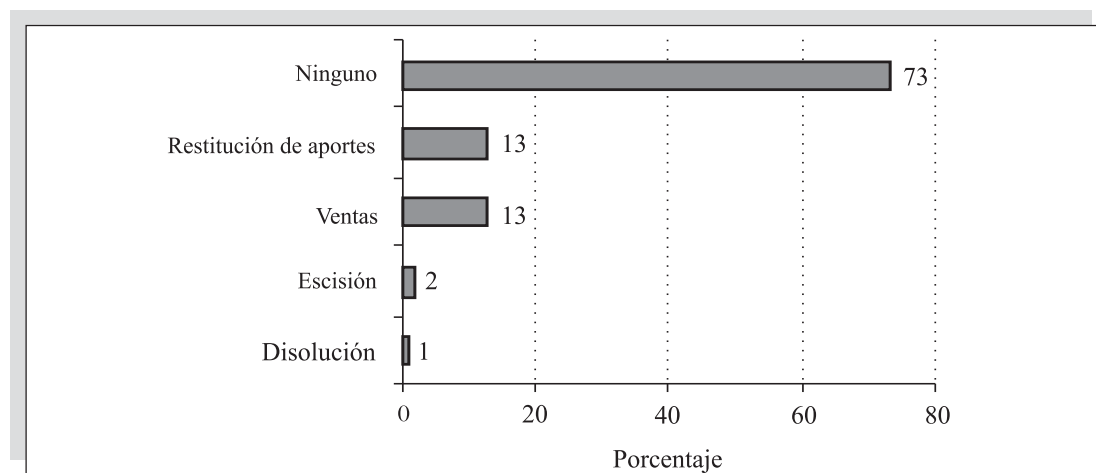
Conflictos por propiedad	60%
Conflictos generacionales	27%
Conflictos entre hermanos	14%
Conflictos por involucrarse en muchos aspectos	12%
Conflictos entre afines	9%
Conflictos por herencias o legados	5%
Problemas entre géneros	4%
Inconvenientes maritales	2%
Conflictos entre hijos de diferentes matrimonios	2%
Otros	2%

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los socios no solamente son partícipes de los aportes para el funcionamiento de la empresa, también poseen una visión acerca de la misma, como también tienen unas expectativas sobre lo que esperan y desean de ella. Por eso, se preguntó sobre la restitución de aportes, la posibilidad de disolución, venta o escisión de la empresa. El 73% de empresarios no ha

considerado ninguna de estas posibilidades, el 13% ha pensado en la posibilidad de que los aportes sean restituidos a los asociados, o han contemplado la venta de la misma; solamente el 2% cree posible una escisión y el 1% en la disolución de la empresa.

**Gráfico 18.** Afirmaciones planteadas



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Si bien los factores económicos juegan un papel importante, hay que considerar que una empresa vale por ser un negocio en marcha, donde es necesario analizar el potencial de ingresos futuros, antes de tomar decisiones bien sea de venta, o de restitución de aportes, para lo cual se requiere de una salud financiera óptima que garantice la viabilidad sin riesgos de descapitalización.

Como en todo juego de interés económico, es natural el riesgo, pero en el caso de las MPF, es necesaria una intervención decidida para evitar o prevenir la muerte prematura de estas iniciativas que por su dinámica juegan un papel importante en el balance del empleo, el ajuste fiscal, el consumo interno, la inversión, la formación bruta de capital fijo y en la sostenibilidad del crecimiento económico.

El conflicto aunque inevitable en la relación humana, mal agenciado y en situaciones en las cuales no solo entra en juego lo emocional, sino también lo económico, toma dimensiones de riesgo. De la manera en que se manejen estas situaciones dependen los procesos de gobierno, adaptación y lo más importante de perpetuación del negocio. Los conflictos por la propiedad surgen del deseo de poder, los generacionales están ocasionados en la visión acerca de la forma como se gestiona la organización, en ambos casos requieren más de mecanismos de consciencia familiar que de elementos de gestión humana.

Solamente de la gestión familiar depende la buena solución de estos conflictos, campo donde ningún agente tiene poder fuera de la familia que se ha constituido en sociedad económica, por ello toma fuerza el marco axiológico y el respeto que se manejen al interior de la misma.

Entonces, los mecanismos de gestión de las relaciones familiares en el negocio son la clave de la supervivencia de estas organizaciones, donde el manejo del poder y los intereses individuales se constituyen como los primeros problemas a solucionar por parte de la cabeza de la organización. La gestión humana donde no es claramente separable lo familiar y personal de lo organizacional cobra importancia para soslayar el conflicto. Así mismo, la sucesión es un aspecto importante, ya sea por lo que encierra el proceso, como por lo que encierra un sucesor tanto en pretensiones como en posibilidades, son elementos ha considerar por parte de las MPF, en sus procesos de gobernabilidad y de adaptabilidad.

Es claro que estos elementos son propios del gobierno de las MPF, ya que si bien se presentan en el concierto empresarial, es a estas a las que más afecta; por ello el poder identificar elementos importantes a estos procesos, tal y como lo pretende este estudio, constituye un aporte esencial a este tipo de negocios en sus aspectos de gobernabilidad y de viabilidad necesarios para poder crecer y permanecer.

Por otra parte, la percepción de los empresarios sobre las posibles causas de venta asociadas a la operación del negocio, señalaron como los aspectos financieros son los de mayor importancia, donde las situaciones que involucran la falta de liquidez, o una oferta económica de un posible comprador, son las primeras en consideración con un 45% cada una.

En el segundo lugar están las causas relacionadas con la operación del negocio, en las cuales el 18% están en relación con la incertidumbre en el mercado, en el negocio o en el sector económico en el que se desarrolla la empresa, el 14% con el sentimiento de ausencia de nuevas líneas de negocio, y el 13% sienten que se agotó el negocio o que la empresa no es viable. Por último, están los problemas tales como la necesidad de reconversión industrial (7%), la desmotivación en el negocio y la falta de compromiso con la empresa (2%).

Estos problemas que llevarían a considerar una posible venta, dependen en gran medida de elementos asociados a la gestión en el largo plazo de la empresa. La mezcla patrimonio familiar-empresarial hace que prevalezca la necesidad de certeza sobre el ingreso, por ello los problemas en la liquidez del negocio, o las ofertas por terceros ganan terreno.

**Tabla 13.** Factores operacionales que originarían la venta del negocio

Oferta económica de un comprador	45%
Falta de liquidez	45%
Incertidumbre del sector, mercado y negocio	18%
Nuevas líneas de negocio	14%
Ciclo final del negocio	13%
Reconversión industrial	7%
Ninguno	4%
Disminución del compromiso a la empresa	2%
Otro	2%

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Si se lograra obtener un marco normativo que garantice la separación de ambos patrimonios, con unas políticas de financiamiento acorde a la realidad y a la posibilidad de las mipyme de acuerdo a su estructura y su mercado, estas circunstancias pueden tener menor impacto en la MPF.

Salvo aquellas organizaciones que consideran haber llegado a la parte del ciclo en la cual el negocio no es viable, y en las situaciones estudiadas antes, las demás son susceptibles de tratamiento ya que en gran medida dependen de la percepción del directivo de la empresa y no demandan recursos externos en gran cantidad, salvo la reconversión industrial, en donde se hace necesario analizar si es pertinente adelantar este proceso, o por lo contrario optar por otro tipo de prácticas tales como la transformación.

### **2.3.5.6 Riesgos externos**

En términos legales se destaca el interés de algunas de las MPF por conocer y prever sus posición frente a las nuevas condiciones legales; aunque las empresas que reportan dicha atención no supera el 30%, se destaca como un porcentaje importante sobre todo en el caso de las micro y pequeñas empresas, considerando el tamaño de esta organizaciones. Esta preocupación es más frecuente en las empresas de más de 100 empleados donde el 50% emprenden acciones preventivas de este tipo. Preocupa, sin embargo, en el caso de las microempresas, que el 50% reconoce en los nuevos marcos legales se presentan amenazas para participar en forma eficiente, mientras que las empresas de mayor tamaño no reportan temores al respecto.

### **2.3.6 Agremiaciones y órganos de inspección y vigilancia**

Una conclusión después de las observaciones empíricas es que la MPF debe constituir su propio gremio económico para la defensa de sus importantes intereses.

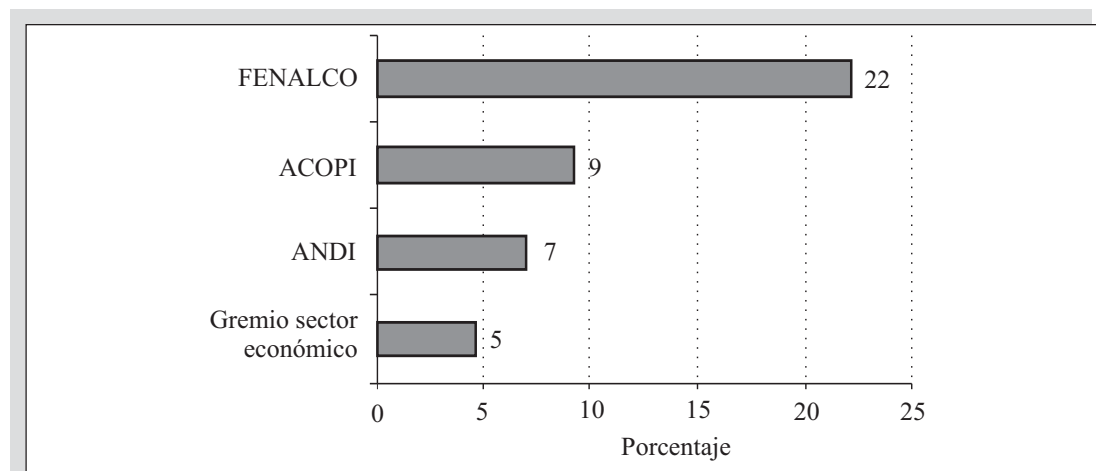
Muchos de los problemas de las MPF deben ser analizados y difundidos en la comunidad, tales como sus deberes, derechos, usos, costumbres, cultura, relaciones políticas y circunstancias económicas que le son inherentes, a través de una agremiación acorde con sus características y a su singularidad, que integre sus especificidades y desarrollos, con el propósito de facilitar la articulación de su actividad al cambiante entorno y promover la sostenibilidad de estas importantes iniciativas.

La pérdida de cohesión gremial aumenta los riesgos estratégicos para estas empresas y las expone a situaciones de máxima vulnerabilidad. Un conglomerado empresarial sin estrategias económicas, sin defensa política, sin representantes en los poderes públicos, sin diplomacia, merma el alcance y la supervivencia de estas entidades económicas. Demasiada importancia tienen las MPF para abandonarlas al azar de mercados imperfectos y a unas agresivas e incontroladas fuerzas de competencia asimétrica, donde no solamente se puede ver afectada la empresa como tal, sino la propia familia, ya que el vínculo propiedad-negocio-familia es claramente indisoluble y sus barreras no son definibles en propiedad.

Los mínimos requisitos legales que deben cumplir las MPF, así como toda sociedad de naturaleza mercantil, es hallarse registrada en las cámaras de comercio como aspectos

indispensables para poner en marcha el objeto social y oponer ante terceros todos los derechos; en el caso de las empresas entrevistadas el 93% expresaron estar inscritas.

### Gráfico 19. Pertenencia a gremios o asociaciones de las MPF



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

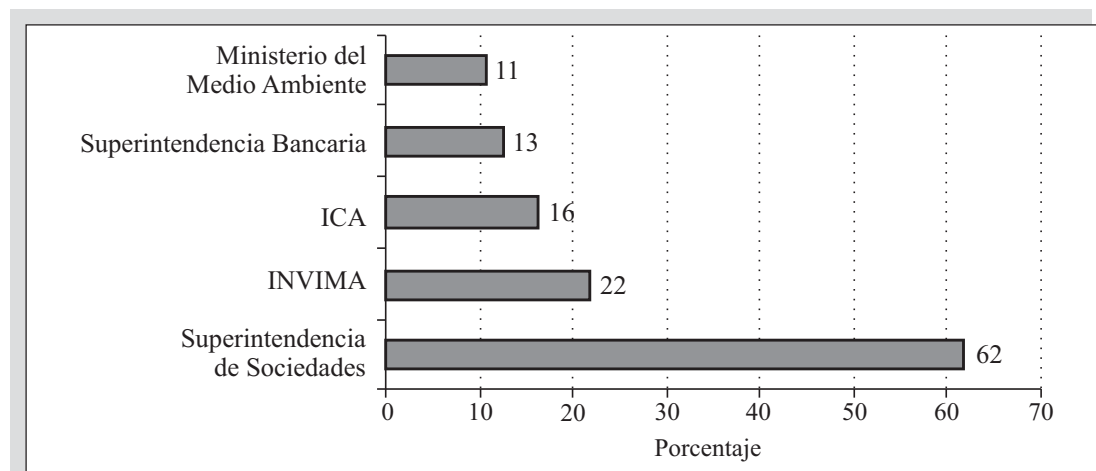
Por su parte, la inscripción a diferentes gremios acoge al 43% de las empresas encuestadas, estando afiliadas a Fenalco el 22% de ellas con participaciones relativamente bajas en Acopi (9%), Andi (7%) y el gremio del sector económico donde están inmersos (5%). Como se observa, más allá de la formalización ante cámara de comercio, aún son muy escasas las relaciones gremiales de la MPF. Según muestra el gráfico, el déficit gremial es una constatación en todos los sectores, con una excepción parcial de las empresas del sector comercial.

El desarrollo de estrategias gremiales que trasciendan los aspectos netamente formales y canalicen las necesidades y oportunidades de estas unidades productivas y comerciales, constituye una opción sobre la cual las empresas familiares aún deben aumentar los esfuerzos. De esta manera, la creación de redes se muestra como una opción atractiva para superar muchas de las dificultades tecnológicas, productivas y comerciales de este tipo de organizaciones; dado su tamaño y posibilidades financieras.

El último elemento en la caracterización de las empresas familiares se da alrededor de aquellas que están sujetas por su actividad económica a inspección o vigilancia por parte de alguna entidad gubernamental.



**Gráfico 20.** Tipo de entidad de control y supervisión



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

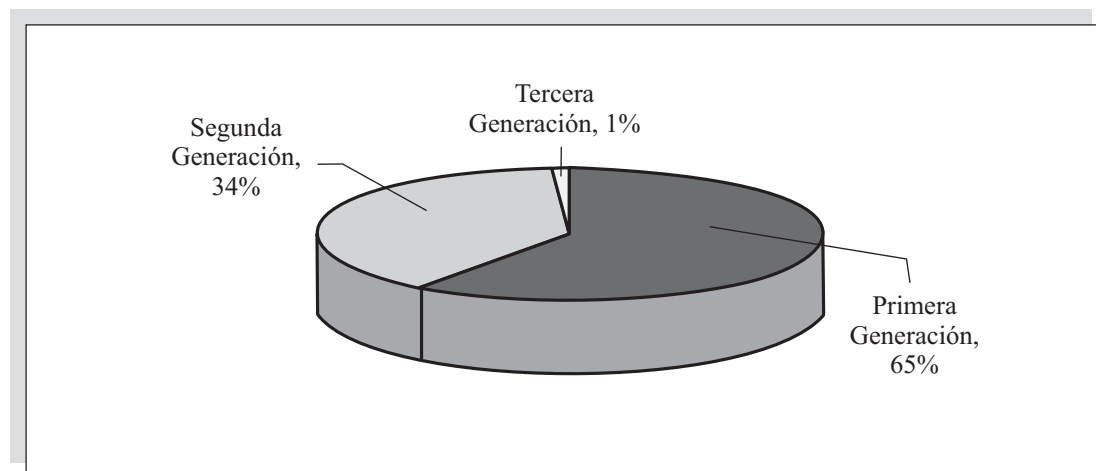
En relación con el cumplimiento de los requisitos de inspección, vigilancia y control de la actividad económica, las MPF al igual que las demás empresas deben registrar su actividad ante los órganos de control: superintendencias, órganos especiales de vigilancia (alimentos, bebidas, medicamentos, entre otros), ministerios (medio ambiente, agricultura, protección social, etc.), etc.

## 2.4 ESTADO DE LAS MPF ANALIZADAS CON RESPECTO AL MANEJO DE LA SUCESIÓN

Como elementos finales para abordar el tema de la sucesión, se preguntó a los empresarios sobre cuál es la generación actual al mando de la empresa, para obtener datos de los posibles procesos de sucesión y de cuántos ya han transitado por dicho camino.

El 65% de los empresarios encuestados son de la primera generación en la empresa, el 34% son de la segunda y solamente el 1% son de la tercera.

De acuerdo con los datos recabados, el 89% de las empresas han sido creadas, por tanto un alto porcentaje de dirigentes son los mismos fundadores y por tal razón la empresa solo ha tenido una generación como líder empresarial. De los mismos datos, el 7% de las empresas han sido herencias, y el 3% han sido compradas.

**Gráfico 21.** Generación actual al mando de la empresa

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Tomando los datos en función de un traspaso de la dirección a los herederos, se observa como algunas de las variables analizadas antes, tales como las actitudes frente al negocio, la estructura de la empresa en función de participantes familiares y el total de años dirigiendo el negocio, se armonizan apuntando hacia un objetivo determinado: la continuidad de la organización, de la mano de la sucesión en el mando de los herederos, perpetuando el patrimonio familiar, mediante la consolidación del patrimonio empresarial.

El tránsito de las segundas y terceras generaciones frente a las empresas muestra un aspecto positivo en los procesos de sucesión y la dinámica social y económica de la MPF, cuyas bondades ya se han evidenciado, y donde este proceso decisivo para muchas empresas deberá ser abocado próximamente por muchos empresarios, según se ha identificado en los primeros análisis de éste capítulo.

Para finalizar esta parte inicial se abordará la pregunta frente al retiro de los empresarios actuales, con miras a comenzar la próxima sección con algunos aspectos previos a la realización de un proceso de sucesión.

Para conformar el perfil actual del empresario, se debe indagar a la vez, por la posible consideración del retiro del empresario de la conducción de la empresa. Aunque es claro que la relación organización - empresario no cesará durante su vida, por lo menos los aspectos relativos a su responsabilidad y función en la misma si afrontan un cambio, pues el retiro implica la cesión formal de sus derechos y la delegación del poder que estaba en su cabeza. Si se quiere abordar el tema de la sucesión es necesario pues analizar uno de sus principales detonantes, la consideración de retiro por parte del empresario.

De la información obtenida en la investigación, la decisión de retiro solo ha sido considerada por el 38% de los empresarios, muestra de la diferencia en las dinámicas de la empresa familiar frente a otras unidades económicas (empresas), en las cuales el retiro llega debido a lo contemplado en la ley, o por jubilación forzosa debido a su salida del ciclo productivo.

Teniendo en cuenta que los empresarios mayores de los 46 años son el 63% de la muestra, que el 60% supera los 16 años de trabajo en su organización, y que el 65% de los empresarios son de primera generación, el porcentaje que considera un retiro eventual es bajo.

De estos datos se puede afirmar que un 38% de las empresas estudiadas afrontará próximamente la sucesión en la dirección del negocio. Pero la consideración del retiro no asegura la opción por el mismo, pues como se puede evidenciar existen muchos factores empresariales, sentimentales y familiares, que hacen que la adopción del mismo se postergue a lo largo del tiempo. Por ello, para complementar la observación de esta situación, se preguntó si existía una fecha tentativa de retiro, con el fin de reafirmar la voluntad de realizar una sucesión de manera formal de la organización. El resultado señala que el 39% del total que considera su eventual retiro tiene definida una fecha para su salida de la organización, es decir, únicamente el 15% de las empresas analizadas tiene claridad sobre el escenario temporal dentro del cual se deben formalizar los procesos de sucesión.

Este resultado reafirma la hipótesis planteada, ya que de la consideración de retiro a la determinación del mismo median múltiples factores y análisis, en los que solamente la tercera parte de los empresarios que han pensado en retirarse tienen determinada la fecha para su retiro.

## 2.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO

La caracterización de las MPF muestra que la mayor proporción de organizaciones analizadas son micro y pequeñas empresas, e independientemente de la variable que se escoja para clasificarlas, que el 56% de las mismas son pequeñas empresas y que en promedio no superan los 50 trabajadores, ni tienen activos por valor superior a los \$2,300 millones de pesos, y sus ventas anuales no superan los \$5,000 millones.

Así mismo, las principales actividades económicas de las MPF incluidas en la muestra, se dan en la industria, los servicios y el comercio, con una orientación hacia el mercado interno; la producción de bienes y servicios se ubica por encima de las actividades de distribución, siendo más importante por el momento, la generación de productos que la de servicios.

En su mayoría, el origen de las MPF de este grupo ha sido debido al emprendimiento de sus fundadores, y mantienen una estructura societaria con solo miembros de familia, de preferencia en primer grado de consanguinidad (hijos), empleando la figura de junta directiva para el manejo de la organización con una estructura productiva de casa matriz.

Se destaca el capital humano que está al frente de las MPF, donde los niveles de formación universitaria y de posgrado supera los promedios de las mipymes del país.

Los mecanismos de formación de la sociedad preferidos son los de responsabilidad limitada y sociedad anónima, este último caso, para las empresas de mayor tamaño, sobre todo en el sector industrial, buscando salvaguardar el patrimonio familiar, y su constitución conlleva aportes monetarios, lo cual en ocasiones constituyen elementos conflictivos para los miembros de la empresa, por las aspiraciones que sobre los mismos se tienen.

Existe un bajo nivel de formalización y de tratamiento de elementos que inciden sobre la permanencia del negocio tales como políticas de retiro, políticas de manejo del capital y la

utilidad, así como de maneras para la resolución de conflictos, dejando estos en manos del sentido común de la familia, sin mecanismos contingentes que mitiguen los impactos que estos pueden causar.

En su dinámica, las MPF han recurrido a la transformación como la principal práctica económica para mantenerse en el mercado, aunque esta no es representativa, pues el grueso de la muestra indica no haber recibido ofertas para realizar fusiones o uniones temporales.

En cuanto a los riesgos asociados al negocio se dan en dos campos, en el del negocio donde la falta de liquidez y una buena oferta de compra llevarían a la consideración de una venta; y los riesgos de la dinámica familiar donde el conflicto a diferentes niveles sería la principal causa de abandono del negocio.

La vinculación legal de estas organizaciones se da a nivel de Cámara de Comercio, teniendo baja adhesión a los organismos representativos tales como gremios o asociaciones del sector en el cual desarrollan su objeto social. No obstante, la creación y consolidación de redes gremiales que trasciendan aspectos formales y permitan la coordinación efectiva ante necesidades comunes aún requiere de mayores esfuerzos.

Por último, se tiene claro que de este grupo de empresas la mayor parte de ellas es dirigida por su fundador, es decir, no han enfrentado un proceso de sucesión, se encuentran en la primera generación de gobierno y un porcentaje bajo ha considerado la opción de retiro de la empresa. Estas apreciaciones serán tenidas en cuenta en el último capítulo donde se analizará con detalle el tema de la sucesión.

# LA GESTIÓN EN LAS MIPYMES DE FAMILIA

En el presente capítulo se analizarán los elementos de gestión utilizados por las empresas familiares incluidas en la muestra, los cuales a su vez constituyen las prácticas utilizadas por estas organizaciones para lograr viabilidad y gobernabilidad<sup>57</sup>.

Si bien estos componentes pueden formar un «modelo»<sup>58</sup> de gestión, se ha preferido utilizar la palabra elementos, evitando caer en el error común, al creer que el modelo de gestión es único y por tanto apropiable a todas las MIPYMES, ya que en el campo administrativo no es posible generalizar cuáles de estas prácticas pueden ser garantía de supervivencia o adaptación, pues la gestión está en correspondencia no solo con los procesos de gobierno de la organización, sino además, está referida a los medios por los cuales la organización logra constituirse en un sistema abierto integrado con su medioambiente, considerando variables endógenas y exógenas propias de cada organización y por tanto singulares.

Es por ello, que en el presente capítulo se considerará la gestión como «la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial, pero compartidas en su finalidad»<sup>59</sup>.

En la primera sección, se analizará la gestión en los aspectos relativos a la actividad gerencial y direccionamiento estratégico desde el punto de vista de la percepción que tiene el empresario con respecto a cada uno de los temas. En la segunda, se estudiará la gestión relativa a las diferentes áreas funcionales de la organización, analizando las acciones que se realizan a nivel comercial y de mercadeo, del factor humano, de finanzas y en el área de operaciones; para finalizar con una identificación de los aspectos legales asociados a la actividad de la empresa,

<sup>57</sup> Por gobernabilidad se entenderá la manera de dirigir una organización en la que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. Concepto desarrollado por Etkin, Jorge (Etkin, J. 2000).

<sup>58</sup> Se puede considerar un «modelo» a la representación de un determinado objeto de conocimiento construido por un individuo en su relación con éste. Tomado de: SANABRIA, Mauricio. El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. En: Revista Universidad & Empresa. Facultad de Administración Universidad del Rosario. No. 11. Bogotá. Diciembre de 2006.

<sup>59</sup> Romero, R. (1998) El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. Revista Innovar, número 11, Enero – Junio. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

concluyendo así la caracterización de los elementos, técnicas y acciones que conforman los diferentes modelos de gestión en las MPF analizadas.

### **3.1 ACTIVIDAD GERENCIAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Los dirigentes de la organización en el acontecer diario deben tener en cuenta diferentes elementos que garanticen no solo la generación de bienes y servicios acorde a las expectativas y necesidades de la demanda, sino que además, son los responsables de diseñar los procesos que buscan conducir a la empresa a un objetivo previamente establecido por sus propietarios, ya sea el fundador, la junta directiva o el mecanismo de gobierno corporativo instaurado en la MPF.

De esta manera, se analizarán los componentes que hacen parte de la actividad gerencial, observando en primer lugar los elementos que actualmente se tienen en cuenta en el proceso de gestión gerencial, en cuanto a ideales sobre lo que debe ser el negocio, para luego identificar los aspectos de direccionamiento estratégico y las políticas corporativas que se manejan para garantizar la consolidación de las MPF.

#### **3.1.1 Proceso de gestión gerencial**

Si bien no existe un consenso general frente a lo que es la gestión gerencial y las actividades que son propias de su función y de su ejercicio, un punto de encuentro se da frente a que la gerencia «es el arte de pensar, de decidir y de actuar, de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados»<sup>60</sup>, para lo cual los gerentes asumen una serie de concepciones sobre lo que debe hacerse en la organización para garantizar su subsistencia.

Conocer y determinar estos aspectos, que los dirigentes de las MPF en Colombia estiman vitales para mantenerse en el negocio y de esta forma garantizar la viabilidad, hace parte importante de una caracterización. Es así como, elementos ligados a la dinámica de las organizaciones en el actual contexto de globalización de los mercados, rápidos cambios en las exigencias y demandas de los clientes, así como la fuerte competencia mundial, forman una serie de ideales sobre lo que es y debería ser una empresa en la actualidad.

Términos como gestión del conocimiento, innovación y tecnología, cobran valor como aspectos necesarios a desarrollar en las organizaciones, así como lo que se refiere a los procesos de comunicación y gestión del factor humano, ya que de ellos dependerá el desarrollo, la flexibilidad y la adaptación que logren estas entidades económicas en el mercado. Conscientes de ello, la investigación apuntó a identificar cuáles de estos elementos son considerados, son vigentes y hacen parte del proceso de gestión gerencial en las MPF analizadas.

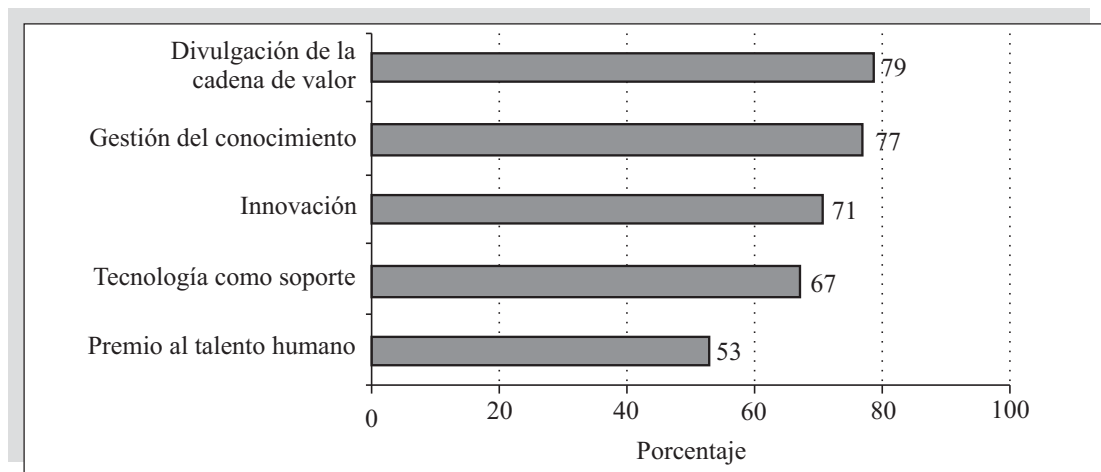
Los datos revelan que la percepción de los dirigentes de las MPF, es que están acordes a las últimas tendencias gerenciales, y buscan desarrollar como parte de su actividad, procesos tendientes al fomento de la gestión, del conocimiento y la innovación.

---

<sup>60</sup> Motta, P. R. (1997) La ciencia y el arte de ser dirigente. Editorial Tercer Mundo.

La importancia del conocimiento y divulgación de la cadena de valor por toda la organización es acogida por el 79% de los empresarios, y se ve soportada en los procesos de gestión del conocimiento como factor crítico de éxito (77%) y de innovación como aspecto vital para el desarrollo estratégico (71%); apoyados en la tecnología como habilitador y soporte de los mismos (67%). La correlación de estos elementos se da cuando se observa que el 53% de los empresarios premia al talento humano por sus valores, capacidad de innovación y contribución al negocio.

**Gráfico 22.** Prácticas de gestión gerencial adoptadas por las MPF estudiadas



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Considerando el marco en el cual se desarrolla la actividad productiva, y que la discriminación de sectores productivos muestra una concentración en la industria, se explica la percepción de los gerentes sobre la importancia de desarrollar procesos tendientes a la formación de una ventaja competitiva sustentable, como estrategia de adaptación (en el corto plazo) y viabilidad (en el largo plazo).

Fomentar al interior de las MPF políticas de gestión de conocimiento e innovación, además de permitir identificar los elementos de competitividad que posee la organización y que surgen del saber-hacer del negocio y del que son depositarios los individuos, facilita la apropiación del conocimiento y del quehacer de la empresa familiar, formalizando las prácticas, procesos y maneras que han utilizado para desarrollarse, y de lo cual ha dependido su inserción y su posible expansión en el mercado de bienes y servicios.

### 3.1.2 Características según la actividad económica

Las organizaciones familiares encuestadas enfatizan sus procesos de gestión gerencial en el desarrollo de ventajas competitivas tomando como pilares de acción la innovación, el conocimiento, la tecnología y el talento humano. La información recopilada sugiere que en el grupo de empresas familiares analizadas y que están dedicadas a la industria, se fortalecen los procesos de conocimiento de la cadena de valor, siendo el mismo factor crítico para el éxito.

En el sector servicios se privilegia la innovación y la tecnología como elementos diferenciadores de sus competidores.

Caso particular se observa en el comercio, el cual busca mantener un equilibrio de las variables indagadas; mientras que en los otros sectores al igual que en el sector servicios se enfatiza en la innovación y en la tecnología.

**Tabla 14.** Prácticas de gestión gerencial por sector de actividad de la MPF. Porcentajes

Sector	Total MPF	La innovación	La gestión del conocimiento	La tecnología como soporte y habilitador	El conocimiento y divulgación de la cadena de valor	Se premia el talento humano
Industria	32	34.4	71.9	28.1	84.4	28.1
Servicios	39	92.3	87.2	89.7	82.1	66.7
Comercio	11	72.7	72.7	72.7	72.7	72.7
Otros sectores	18	88.9	66.7	83.3	66.7	55.6

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los resultados presentan una prelación por la inclinación en la innovación dentro del sector servicios, y los otros sectores de actividad económica, y una brecha significativa en el sector industrial para este caso en particular. Aunque los sectores industrial, comercial y otros en general, presentan mejores resultados para estas variables, cabe rescatar que la industria se orienta principalmente al conocimiento y divulgación de la cadena de valor, haciendo énfasis en esta variable y superando a los otros sectores. Por último, el reconocimiento a la capacidad del talento humano se da en mayor medida en el comercio y los servicios, dejando en último lugar a la industria.

Así, las empresas de la muestra que se encuentran ubicadas dentro del sector industrial privilegian los procesos asociados al conocimiento para lo cual, los procesos de gestión del mismo como factor crítico de éxito y la divulgación de la cadena de valor, son aquellos donde prevalece el ejercicio de gestión gerencial, superando las otras variables analizadas. Estos resultados indican que para el sector industrial, fortalecer sus procesos y robustecerlos conforman la mayor parte del ejercicio directivo, el menor énfasis se hace en la recompensa al talento humano por su contribución al negocio, prevaleciendo la parte operativa y funcional, sobre los procesos de gestión humana, tecnológica y de innovación.

En las organizaciones vinculadas al sector servicios se acentúan los procesos que fomenten el desarrollo de ventajas comparativas y por tanto diferenciales frente a sus competidores, razón por la cual la innovación y la tecnología como habilitador de los procesos, conforman elementos diferenciales frente a su entorno con el ánimo de consolidarse y expandirse en el mercado. De otro lado, las entidades dedicadas al comercio no optan por privilegiar ninguna práctica o elemento en particular, sino que procuran mantener un equilibrio en los procesos de gestión del conocimiento y divulgación de la cadena de valor, en el campo de la innovación, el agenciamiento tecnológico y el reconocimiento al talento humano.



De esta forma, es dable la afirmación de que en el sector comercial prevalece más la consideración sobre la importancia del bien que pueda tener en el mercado, sea producto o servicio, como insumo esencial en la diferenciación frente a la competencia, que en el apoyo frente a alguno de los elementos considerados como diferenciadores por parte del estudio. Cabe observar que en los otros sectores de actividad económica, al igual que en el sector servicios, se da una mayor importancia a los procesos de innovación y tecnología como vértice para el desarrollo de la gestión directiva.

Como es posible observar, la percepción que tienen los empresarios sobre los estándares generales bajo los cuales se desarrolla la gestión directiva son altos en todos los sectores estudiados, salvo en el sector industrial, pues la innovación no supera el 34% y las variables de tecnología y reconocimiento al talento humano presentan indicadores que no llegan al 30%.

Estos resultados son propios de la orientación del negocio y deberían propiciar la definición de las posibles estrategias que debe acopiar la empresa familiar en sus procesos de subsistencia, crecimiento y consolidación, en particular, en las que se dedican a la generación de servicios, al sector comercial y a los otros sectores diferentes al industrial, sector en el cual como se pudo observar los procesos de conocimiento se erigen como pilares para la acción.

### 3.1.3 Características según tamaño de la MPF.

Acorde al número de trabajadores, la gestión de las microempresas se centra en la gestión del conocimiento como factor crítico para el éxito del negocio; mientras que en las pequeñas empresas el conocimiento y la divulgación de la cadena de valor es un elemento significativo frente a las variables observadas. Al analizar la mediana y la mediana emergente, se puede observar un incremento general en las variables privilegiando los procesos de innovación y el soporte en la tecnología, como elementos cruciales en la gestión gerencial.

Entonces, para la microempresa familiar, los procesos que le permitan fortalecer su saber-hacer, en pro de consolidar sus operaciones son aquellos en los que se hará énfasis, razón por la cual la gestión del conocimiento y las gestiones con respecto a la cadena de valor son los destacados.

**Tabla 15.** Prácticas de gestión gerencial por tamaño de la MPF

Tamaño	Total MPF	La innovación	La gestión del conocimiento	La tecnología como soporte	El conocimiento y divulgación de la cadena de valor	Se premia el talento humano
Hasta 10	23	47.8	82.6	47.8	69.6	39.1
De 11 a 50	56	71.4	73.2	67.9	82.1	57.1
De 51 a 100	10	100.0	80.0	80.0	70.0	60.0
Más de 100	11	90.9	81.8	90.9	90.9	54.5

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

En el caso de la pequeña empresa familiar, aunque se siguen privilegiando estas prácticas, la innovación empieza a tener preponderancia, dado que la diferenciación frente a sus

competidores requiere de estos procesos en aras de la búsqueda e identificación de oportunidades de mercado que permitan el desarrollo y consolidación de nuevos nichos. La mediana empresa de familia, por su parte, mantiene unos niveles altos a nivel de todas las variables estudiadas, pero recae su acción en la innovación como elemento vital para el desarrollo estratégico de la organización; mientras que la mediana emergente opta por enfatizar en la innovación, la tecnología y el conocimiento, acciones estas que le permiten incrementar su volumen de operación y coadyuvan en los procesos de gestión de los mercados con el propósito claro de crecer y permanecer.

Cabe resaltar que aunque estamos hablando de organizaciones singulares cuyo vínculo principal es el sanguíneo, o el filial, dada su connotación familiar, la variable menos apreciada en el ejercicio directivo es la recompensa al talento humano, pues independientemente del tamaño de la organización, el elemento que presenta los menores índices es esta variable.

### **3.1.4 Características según el perfil del empresario**

Utilizando el rango de edades definido en el apartado 2.2, los empresarios del grupo que tienen edades entre 25 y 35 años, y aquellos que se ubican en el rango de 46 a 55 años, privilegian la innovación como elemento estratégico de desarrollo organizacional; mientras que los empresarios restantes enfatizan en el conocimiento y divulgación de la cadena de valor.

Al discriminar los resultados por género se tiene que los hombres privilegian la gestión de conocimiento y la innovación; mientras que las mujeres empresarias orientan su gestión al conocimiento y divulgación de la cadena de valor seguido de la gestión de conocimiento como factor crítico para el éxito del negocio.

Si bien la mayoría de estas organizaciones tienen nichos de mercado establecidos, la dinámica de la demanda y la competencia global hace preeminente que estas organizaciones propendan por plasmar las prácticas en las cuales el conocimiento acuñado desde su fundación colabora no solo con la efectividad en la solución de problemas específicos y la satisfacción de las necesidades de las demandas del mercado, sino que además, sirve de elemento propulsor de valor agregado en la cadena de valor de la organización, para generar ventajas competitivas sostenibles que le permitan diferenciarse de sus potenciales competidores.

Podría inferirse que como consecuencia de los procesos de gestión del conocimiento y en la búsqueda de ventajas competitivas, los gestores pretenden realizar procesos de innovación referida a la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas para el incremento de la productividad por unidad de factor incorporado, para satisfacer una demanda de bienes y servicios de calidad.

Siendo el saber-hacer, la tecnología y el factor humano, algunos de los componentes centrales en la operación del negocio, todas las acciones encaminadas a identificar las potencialidades y fortalezas de la empresa en estos campos, contribuirán a la estructuración de sus estrategias para la gestión gerencial. Por ende, los esfuerzos deben encaminarse a facilitar la adquisición de la tecnología necesaria para el desarrollo de las organizaciones en función del mercado, por medio de ayudas financieras, procesos de reconversión industrial y de identificación de posibles clúster, donde las diferentes MPF, que desarrollan su actividad

en sectores específicos, conformen mediante estrategias coordinadas y orientadas, cadenas productivas y competitivas, donde se apalancarán garantizando su viabilidad.

De otro lado, hacen falta mecanismos de gestión que permitan que estas empresas retengan su talento humano, se puedan expandir y puedan sostenerse financieramente, tras el diseño de políticas que les permitan brindar empleos estables, desarrollar políticas de innovación y desarrollo, los cuales estarán en consonancia con las acciones que buscan garantizar su crecimiento y consolidación.

## 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Todas las acciones que son o hacen parte de la gestión gerencial, tienen un objetivo o un fin preestablecido, garantizar que el negocio sea viable, que sea rentable por su consolidación en el mercado. Inmerso en esto, está la visión que los directivos tengan de su empresa, la cual está sujeta a la consideración de los demás vinculados a los centros de decisión de la organización.

De esa visión surgen las diferentes percepciones sobre lo que harán, cómo lo harán y hacia dónde se dirige el negocio, todo lo cual se determina por medio del direccionamiento estratégico<sup>61</sup>, factor clave de éxito<sup>62</sup>, pues la estrategia involucra y permea todas los niveles y acciones de la MPF. La estrategia constituye pues una herramienta importante para el gestor, ya que le permite analizar y conocer no sólo su organización, sus procesos, sino que además sirve como derrotero y guía de las decisiones y acciones que involucran la totalidad de la empresa.

Hoy día la estrategia ha pasado de ser un adjetivo a convertirse en sujeto, pues sirve para calificar todas las funciones y dimensiones de la gestión, así como toda la esencia y relevancia del quehacer directivo.

El estudio indagó sobre la existencia de planes estratégicos, la existencia de la formulación estratégica (misión, visión, valores), y los aportes que de estos ejercicios se han obtenido frente a identificación del negocio, instrumentos para la toma de decisiones, así como el grado de difusión de los mismos.

Los resultados muestran que en diferente medida, las MPF han adelantado ejercicios de planeación estratégica, donde el 74% han elaborado planes estratégicos del negocio, los cuales han sido divulgados en toda la organización, teniendo una formulación estratégica donde se incluye la misión, visión, los valores y políticas así como la filosofía estratégica del negocio.

El 73% utiliza los resultados de los indicadores del negocio como apoyo a la toma de decisiones, mientras que el 66% tiene un conocimiento y entendimiento de la posición competitiva de su organización frente al mercado. Estos ejercicios de planeación estratégica han servido para tomar consciencia sobre el desarrollo del negocio por parte de toda la organización en un 57% y el 54% de los empresarios define su estrategia de negocios en forma concreta para cada área clave de la empresa.

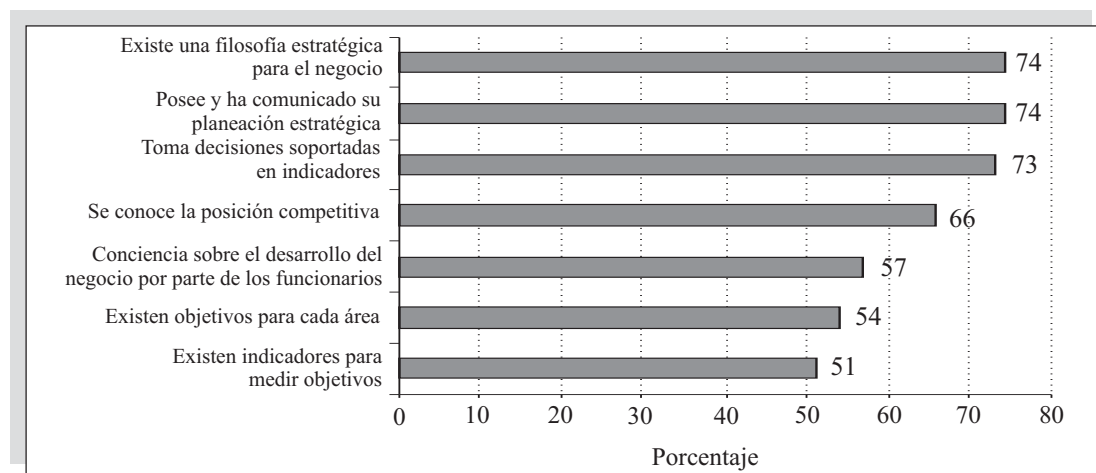
---

<sup>61</sup> Cabe señalar que la estrategia es «el conjunto de decisiones en el proceso organizacional, fijadas en un plan que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo interdependiente», por tanto constituye la guía de acción por medio de la cual se desarrollará el devenir presente y futuro de las MPF. (Motta, P., 1999)

<sup>62</sup> Aunque la estrategia se asocia al éxito, para lo fines del trabajo se considera la palabra «éxito», en el sentido estricto de adquisición o consolidación de elementos que le han permitido trasegar por el mercado y seguir operando.

El menor aporte percibido de estos ejercicios se da en la definición formal de indicadores para medir los objetivos del negocio, así como la divulgación de los mismos.

**Gráfico 23.** Prácticas usadas como parte del direccionamiento estratégico en las MPF analizadas.



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Es común asociar por parte de la mayoría de los encuestados, que la gerencia va de la mano del direccionamiento estratégico, es claro que el solo ejercicio de formulación estratégica no implica tener en la organización una visión estratégica de negocio; para ello el direccionamiento debe ir de la mano de la acción estratégica, entonces el producto de la planeación estratégica debe darse en «los resultados compatibles con la misión y los objetivos organizacionales»<sup>63</sup>

Por ello, se puede considerar que la herramienta que brinda la estrategia para la gestión de los negocios, ha sido implementada en las MPF en cierta medida, y que sirven de base para la fijación de los posibles cursos de acción y guían la toma de decisiones.

### 3.2.1 Características según la actividad económica

Una alta proporción de las organizaciones familiares dedicadas al sector económico industrial han elaborado y comunicado el plan estratégico del negocio, por tanto, han definido la plataforma estratégica consistente en formular la misión, visión, valores y políticas como soporte al ejercicio empresarial.

<sup>63</sup> Motta, P. R. (1997) La ciencia y el arte de ser dirigente. Ed. Tercer Mundo.

**Tabla 16.** Direccionamiento estratégico según la actividad económica de la MPF

Sector	Total MPF	Se ha elaborado y comunicado la planeación estratégica	La estrategia de negocios define los objetivos	Conocimiento y entendimiento de la posición competitiva	Definición de indicadores para medir objetivos y los resultados se divulgan	Se toman decisiones soportado en los indicadores del negocio	Conciencia sobre el desarrollo del negocio por parte de los funcionarios	Definición de la misión, visión, valores y políticas
Industria	32	78.1	31.3	31.3	34.4	71.9	31.3	75.0
Servicios	39	71.8	69.2	82.1	71.8	82.1	71.8	82.1
Comercio	11	54.5	54.5	100.0	45.5	63.6	63.6	54.5
Otros sectores	18	83.3	61.1	72.2	38.9	61.1	66.7	66.7

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Si bien esta práctica es la más difundida, su impacto empieza a declinar al analizar el resto de variables con las cuales puede asociarse su ejercicio. De esta manera, solamente el 31% de estas organizaciones despliega la estrategia, y por tanto, define sus objetivos funcionales y operativos para cada área, al igual que permite identificar su posición competitiva en el mercado y permite a los diferentes funcionarios tener una conciencia sobre el desarrollo del negocio.

En el sector servicios, las prácticas de gestión adoptadas se dan en tres elementos a saber; existe una definición formal de la misión, la visión, las políticas y los valores; la existencia del conocimiento, de la posición competitiva de la empresa en el mercado; y la toma de decisiones basada en indicadores de resultado. En este sector es posible observar cómo, el despliegue estratégico ha permeado de mayor manera a las organizaciones que lo conforman, y cómo, la estrategia funge como guía de acción, con unos indicadores que superan el 70% como mínimo, muestra de una adopción funcional de la misma.

Aunque el menor valor se tiene en la definición de la estrategia para las áreas clave de la empresa, no cabe duda que el beneficio de la aplicación en estas organizaciones ha coadyuvado en el conocimiento de la organización y su situación en el mercado. Los resultados evidencian como para estas empresas, la observación del entorno en busca de la diferenciación, es parte de la acción directiva y es parte del ejercicio de gestión que desarrollan los empresarios.

En el sector comercio, se presenta la particularidad de hacer énfasis en el conocimiento y entendimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado como principal práctica competitiva. Estos resultados son propios de organizaciones que sustentan su operación en la respuesta del mercado, pues la observación del entorno, en particular de sus competidores inmediatos conforma la principal acción estratégica bajo la cual se desarrollará la acción gerencial. En cuanto a los otros sectores de actividad empresarial, las dos principales actividades estratégicas son en su orden la elaboración del plan estratégico de la organización y el conocimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado. Si bien la práctica menos acogida por estas organizaciones es la divulgación de los resultados, han adoptado la filosofía estratégica en gran medida.

Como se puede inferir de los resultados, la gestión pasa por la formulación de la plataforma estratégica, pues en gran medida las MPF en el país han realizado ejercicios para desarrollar este paso, con lo cual han definido su misión, visión y valores corporativos; pero la adopción

de los aspectos particulares tiene como foco la identificación de la posición competitiva de la propia organización y las prácticas de menor auge son la elaboración de los indicadores de resultados a la organización y por tanto su uso como instrumento para basar la toma de decisiones.

Así mismo, los hallazgos muestran que el despliegue de la estrategia ha logrado bajos niveles en las empresas encuestadas, pues los aspectos propios de este particular como lo son la elaboración de planes operativos y funcionales, tienen una alta dispersión frente a los datos de elaboración de la formulación estratégica, siendo el sector industrial el que menos realiza esta práctica estratégica.

### **3.2.2 Características según el tamaño de la MPF**

Las microempresas familiares, en su mayoría, han definido su plataforma estratégica, así mismo, han comunicado dicho plan a la organización. Los procesos de toma de decisiones, soportados en los resultados de los indicadores del negocio, son abordados por el 70% de estas organizaciones; mientras que las prácticas de menor uso en este segmento empresarial son la conciencia sobre el desarrollo del negocio por parte de los vinculados y la definición de objetivos para las áreas claves de la empresa.

Acorde a su realidad, estas organizaciones elaboran los planes y acciones en función de desarrollar y consolidar un nicho de mercado en el cual puedan expandir su acción, por esta razón, la elaboración de planes para las áreas funcionales y la elaboración de indicadores son las menos adoptadas. Sin embargo, la formulación de la plataforma estratégica constituye el pilar, ya que de allí, del aspecto axiológico, se nutrirán los procesos operativos y funcionales, dotando a la organización de una guía de acción a través de la misión, la visión y las políticas corporativas.

Las pequeñas empresas de familia, en un 71% han elaborado y comunicado a la organización el plan estratégico, y la práctica de menor uso es la definición formal de indicadores para medir los resultados de los objetivos planteados. Este resultado también está acorde a la realidad de estas empresas, considerando que por su tamaño y su funcionalidad de operación, su gestión debe enfocarse en consolidar sus procesos para responder al mercado. En esta situación, aunque la plataforma estratégica dota de sentido y orientación, la definición de indicadores para medir los resultados y el despliegue estratégico son las prácticas de menor desarrollo.



**Tabla 17.** Direccionamiento estratégico según el tamaño de la MPF

Tamaño	Total MPF	Se ha elaborado y comunicado la planeación estratégica	La estrategia de negocios define los objetivos	Conocimiento y entendimiento de la posición competitiva	Definición de indicadores para medir objetivos y los resultados se divulgan	Se toman decisiones soportado en los indicadores del negocio	Conciencia sobre el desarrollo del negocio por parte de los funcionarios	Definición de la misión, visión, valores y políticas
Hasta 10	23	69.6	34.8	43.5	39.1	69.6	34.8	73.9
De 11 a 50	56	71.4	53.6	66.1	48.2	69.6	58.9	67.9
De 51 a 100	10	100.0	70.0	80.0	50.0	80.0	60.0	100.0
Más de 100	11	72.7	81.8	100.0	90.9	90.9	90.9	81.8

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los resultados presentados parecen tener correspondencia entre el tamaño y el despliegue, pues a menor tamaño y estructura de la organización, menor la adopción de guías de acción a nivel operativo dado que la comunicación informal pareciera ser el canal más rápido.

Todos los empresarios que dirigen las medianas empresas expresan haber definido su plataforma estratégica, y por tanto, han elaborado y comunicado el plan estratégico a la organización. A su vez, la practica menos frecuente al igual que en el caso de la pequeña empresa es la definición formal de indicadores de resultado, acogido por el 50%. Aunque en estas organizaciones hay un mayor porcentaje de empresas que soportan sus decisiones en los indicadores del negocio y se puede evidenciar un mayor número de las mismas que han logrado hacer un despliegue estratégico, su falta de adopción de indicadores de gestión disminuye la toma de decisiones apoyada en resultados y esto redundará en una baja conciencia sobre el desarrollo del negocio por parte de los funcionarios, con lo cual los elementos motivacionales vinculados a estas prácticas de gestión no actuarán de la manera correcta, indicando una situación en la cual las personas trabajarán en función de los requerimientos del puesto de trabajo, dejando a un lado el desarrollo de competencias.

En el caso de la mediana empresa emergente, se observa que la principal práctica estratégica que siguen los empresarios entrevistados, la constituye el conocimiento de la posición competitiva, y a pesar de que sus resultados a nivel general de los aspectos estudiados están por encima del 80%, el menor resultado se evidencia en la elaboración y comunicación del plan estratégico a todos los niveles de la organización, el cual se da en el 73% de la muestra encuestada. Estos resultados muestran cómo, en su proceso de consolidación y expansión, estas organizaciones ya por su tamaño y su estructura funcional, hacen más difícil el proceso de conocimiento y adopción por parte sus partícipes de la plataforma estratégica, y el proceso de despliegue.

El direccionamiento estratégico es, pues, un elemento asociado a la gestión de las MPF analizadas, constituyéndose en un elemento importante para lograr la inserción en el contexto social, económico y político, para visualizar la acción organizacional en el largo plazo. La estrategia como mecanismo de adaptación continua de la organización a los cambios ambientales, explica los procesos desarrollados actualmente por los directivos en pro de la gestión del conocimiento y la innovación, pilares para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables, y muestra el grado de conciencia sobre la necesidad de manejar la dimensión

empresaria de la organización, su renovación, crecimiento y desarrollo mediante la identificación de los aspectos críticos en el sector en el que desarrollan su actividad económica.

Aunque en muchas organizaciones de este tipo, cobra más importancia la gestión del día a día, que la visión a futuro que plantea la estrategia, y donde se hace urgente la operación del negocio descuidando los procesos tendientes a la anticipación y la adaptación, el conocimiento de la posición competitiva y la toma de decisiones apoyados en resultados de operación del negocio, muestran la propensión al uso de estos instrumentos estratégicos para apoyar la gestión de la empresa, dejando de lado la inercia fomentada por los mercados estancados y adquiriendo una visión dinámica de la organización.

Los resultados indican que, aunque se han realizado esfuerzos por parte de las organizaciones de familia de la muestra, en avanzar hacia una gestión estratégica, es necesario pasar del papel a la acción, tomar consciencia de los beneficios que la estrategia puede aportar al negocio en marcha, y de esta manera, adoptar las acciones que permitan dinamizar y plasmar estos ejercicios en la práctica, buscando incorporar la estrategia como una verdadera herramienta competitiva y vital para la adaptabilidad de la organización en un contexto de competitividad global, fomentando en los gestores el cambio de una actitud reactiva a una propositiva.

Al considerar el tamaño de las MPF analizadas, los ejercicios de estrategia se hacen fácilmente aprehensibles y se erigen como factor ideológico que aglutina los intereses de los vinculados a la organización, dando cohesión a las acciones encaminadas por los directivos en su proceso de consolidación y expansión. Pero las dinámicas formadas por el direccionamiento estratégico, requieren de las acciones colectivas de los partícipes para lograr lo planeado, por ello se hace necesario examinar las políticas corporativas que se desarrollan en las MPF, lo cual se analiza a continuación.

### **3.2.3 Políticas corporativas**

Como elementos de gobierno colectivo, las políticas corporativas brindan los lineamientos o pautas de procedimiento que delimitan los márgenes de operación de los diversos agentes o elementos de la organización. Estas políticas representan los limitantes prácticos de comportamiento y por tanto señalan qué se puede y qué no se puede hacer. Por ser en últimas, patrones de comportamiento, se hace necesario observar cómo surgen y cómo se adoptan en la gestión gerencial de las MPF.

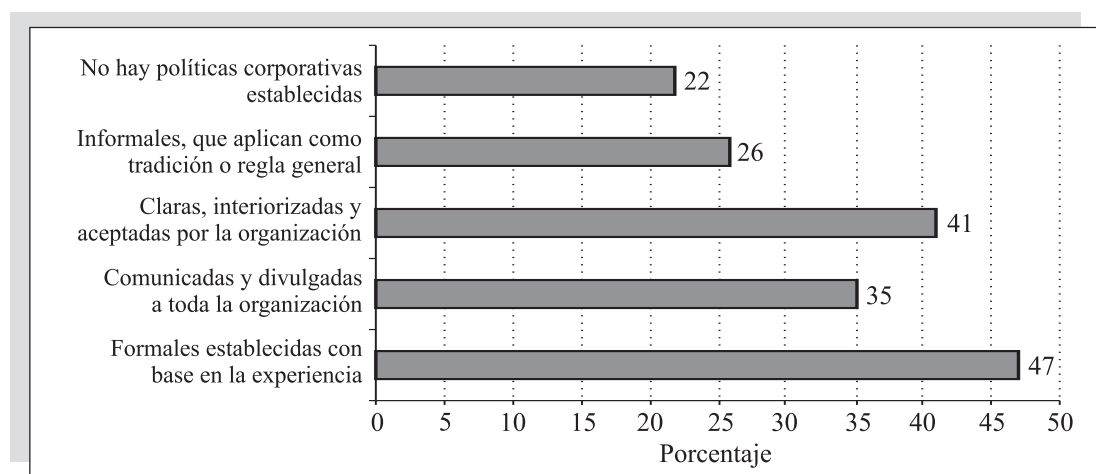
Aunque para gran parte de los encuestados, éstas se han establecido formalmente con base en la experiencia, para que tengan impacto éstas deben ser claras, interiorizadas y aceptadas por todos los vinculados a la empresa, lo cual solo se da en el 41% de los casos, y la comunicación y divulgación a toda la organización solamente se da en el 35%.

En el 26% de las MPF estudiadas, aunque existen reglas generales de comportamiento que constituyen parte de la tradición de las mismas, éstas no están formalmente declaradas y el 22% no tiene pautas de comportamiento, y sus procedimientos se determinan en función de la situación.



La formalización de comportamientos de acción de las personas por medio de estas políticas, se da como una propiedad emergente en las organizaciones que ya han trascendido un lapso de tiempo en su quehacer organizacional, conformando elementos para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, siendo éstas copartícipes en la gestión ya que conforman una guía de acción. Las políticas en sí, aunque trazan el camino de acciones y buscan aunar esfuerzos, son sujeto de un proceso de comunicación y divulgación en el cual se espera que sean significantes de la acción organizacional.

**Gráfico 24.** Políticas corporativas establecidas en las MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

En la medida en que las organizaciones permanecen en el mercado y siguen una trayectoria se da un ordenamiento de formalización que le permite operar mejorando su competitividad.

Aunque estos elementos de estrategia son importantes para el funcionamiento organizacional, y facilitan otros elementos de gestión como la selección, el reclutamiento, la adaptación al puesto y a la empresa, son definidos en gran medida por la permanencia en el tiempo, el tamaño, el sector económico y la dinámica de la actividad económica. Se espera que esta práctica que busca en cierto sentido generar una co-gestión, donde cada partícipe tiene consciencia de su acción en el campo empresarial, se constituya en su marco de referencia.

Es así como preocupa que todavía el 22% de los empresarios analizados, no haya adoptado estos instrumentos y sigan a merced de los embates del entorno, poniendo en riesgo su adaptabilidad y su viabilidad. Considerando que las MPF, vinculan la familia como eje central de la operación, las políticas corporativas constituyen un activo importante para la gerencia, ya que tratan de indicar cuál es el rol que los familiares deben adoptar en la estructura organizativa, y qué acciones se esperan de ellos para adelantar el objeto social de la empresa.

Teniendo consciencia sobre los elementos asociados a la gestión gerencial y de los elementos de direccionamiento estratégico y de cómo se formalizan las políticas corporativas se hará el análisis de las prácticas de gestión que se desarrollan en las áreas básicas de la organización,

para lo que se eligieron la gestión comercial y de mercadeo, la gestión humana, la gestión financiera, la gestión del área operativa y por último los aspectos legales asociados a la gestión de la MPF.

### **3.3 GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO**

De la forma como se colocan los productos (bienes o servicios) en el mercado y la aceptación de los mismos, depende el volumen de ingresos que obtiene la organización. La búsqueda de la satisfacción del cliente más allá de sus expectativas, y la manera como se fortalece la relación con el mismo, conforman algunos de los elementos de los que se ocupa la gestión comercial y de mercadeo. A continuación se identificarán las acciones que emplean las MPF de la muestra en estos campos, ya que de estas áreas depende no solo la supervivencia, sino también la viabilidad y la gobernabilidad, pues es a través de la venta de productos que se espera el retorno de la inversión, haciendo énfasis que en estas empresas, el patrimonio familiar está ligado al patrimonio de la organización, y que de los ingresos del negocio dependerán en muchos casos, los ingresos familiares.

#### **3.3.1 Direccionamiento comercial**

Elemento crucial en la gestión de las empresas es la función comercial, pues de ella depende en gran medida la continuidad y posible crecimiento de un negocio. Si bien el área de mercadeo coadyuva a ganar una posición en el mercado, es a través de la función comercial que la organización sitúa sus productos en manos de los clientes, donde es importante conocer tanto los gustos como los cambios en los clientes y en la demanda en general, en especial, en un contexto de competencia global no solo por la presencia geográfica de diversos competidores, sino por la inclusión de las tecnologías de la información y la comunicación - TIC's - en la vida moderna, las percepciones frente a los valores agregados de los productos y servicios cobran preeminencia para la relación con los clientes.

Se podría decir que gran parte de la gestión comercial depende del buen desarrollo de la gestión global de la MPF, pues todas estas áreas son interdependientes e inter-actuales. Considerando la importancia entonces del área comercial se esbozarán las actividades y prácticas que están empleando las MPF de la muestra, tendientes a garantizar un óptimo desarrollo, y por ende una buena gestión no solo comercial sino gerencial de la organización.

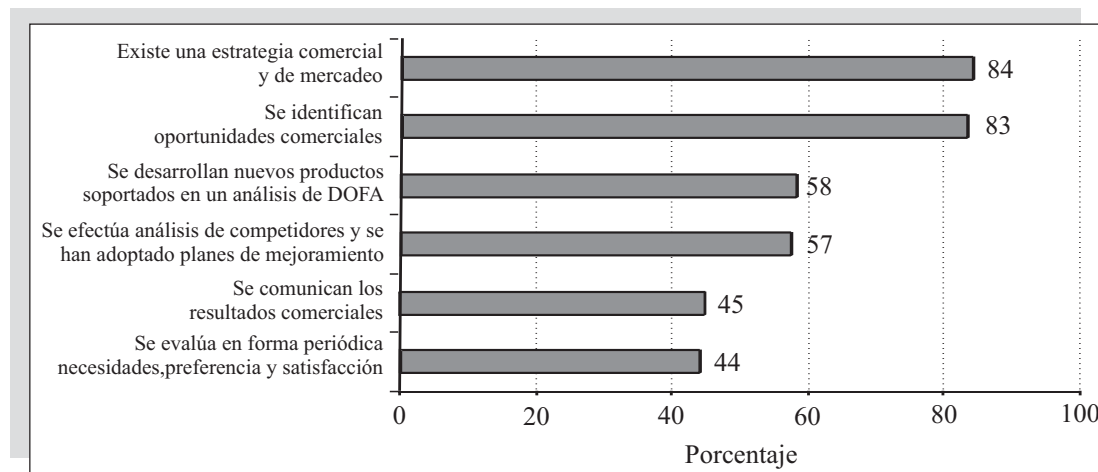
En cuanto a las principales actividades en esta área, se tiene que la definición de la estrategia comercial y de mercadeo es la principal acción desarrollada por los empresarios, donde el 84% de ellos la ha implementado, seguida de la identificación de oportunidades comerciales realizada por un 83% de los empresarios. Luego se encuentran las acciones asociadas al mercado, donde el 58% de las empresas desarrolla sus productos luego de un análisis DOFA<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> DOFA, son las siglas que se utilizan para expresar una herramienta de análisis estratégico para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, así como el riesgo de portafolio a nivel de mercado y frente a los competidores.

y el 57% hace énfasis en el análisis de competidores. El 45% comunica sus resultados comerciales a toda la organización y a sus clientes, siendo la investigación de mercados periódica<sup>65</sup> la práctica menos utilizada.

**Gráfico 25.** Direccionamiento comercial de las MPF



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

### 3.3.1.1 La gestión comercial según la actividad económica

Las empresas de familia analizadas privilegian dos prácticas fundamentales en su gestión comercial a saber, en primer lugar, cuentan con una definición comercial y de mercadeo en la empresa, y en segundo, se encuentra la monitorización constante del mercado en busca de oportunidades comerciales.

En el sector industrial, la práctica más usada es la definición de la estrategia comercial y de mercadeo, mientras la menos empleada es la evaluación periódica de necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes. Para el sector servicios, las prácticas se dan en dos frentes, la definición de la estrategia y el desarrollo de los nuevos productos sustentados en un análisis DOFA, dejando en el último renglón la comunicación a toda la organización de los resultados comerciales obtenidos. Las cifras pueden observarse en la tabla 18.

<sup>65</sup> Para la investigación se considera investigación de mercados en el sentido de evaluación periódica de necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes.

**Tabla 18.** Direccionamiento comercial según el sector económico de acción de la MPF

Sector	Total MPF	Estrategia comercial y de mercadeo	Se evalúa en forma periódica necesidades, preferencia y satisfacción de clientes	Análisis de competidores y tienen planes de mejoramiento	Se identifican oportunidades comerciales frente al mercado, clientes, productos y servicios	Se comunica a organización los resultados comerciales	Se desarrollan nuevos productos sustentados en un análisis de DOFA
Industria	32	90.6	18.8	28.1	87.5	25.0	21.9
Servicios	39	84.6	61.5	71.8	79.5	56.4	84.6
Comercio	11	81.8	54.5	72.7	81.8	63.6	54.5
Otros sectores	18	72.2	44.4	66.7	83.3	44.4	66.7

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

El comercio, por su parte, opta por definir la estrategia e identificar en forma constante las oportunidades comerciales en el mercado, haciendo menor énfasis en la evaluación periódica de las necesidades, preferencias y satisfacción del cliente, así como, en el desarrollo de nuevos productos apoyados en análisis de portafolio.

Los otros sectores observados privilegian la identificación constante de oportunidades comerciales, frente a los procesos de evaluación de necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes, y en la comunicación de los resultados comerciales a toda la organización.

### 3.3.1.2 La gestión comercial según el tamaño de la MPF

Las microempresas familiares continúan con la tendencia de reforzar los procesos que le permitan consolidarse en el mercado y que le faciliten su desarrollo futuro, por ello la definición de la estrategia comercial y de mercadeo, así como la identificación constante de oportunidades comerciales constituyen los aspectos de mayor preferencia, mientras que la comunicación a toda la organización de los resultados de dicha gestión son la práctica de menor desarrollo.

La pequeña empresa familiar, también requiere de las prácticas comerciales que le permitan desarrollar sus procesos de subsistencia, desarrollo y consolidación, por tanto, aunque mantienen el énfasis, al igual que las microempresas, en la definición de la estrategia comercial y de mercadeo, y en la identificación constante de oportunidades comerciales en el mercado, los resultados no son tan altos en su incorporación al ejercicio gerencial como en el caso de la microempresa de familia. Para estas organizaciones, la práctica menos difundida es la evaluación periódica de necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes, así como en la divulgación a la totalidad de la empresa de los resultados comerciales obtenidos, la cual solamente es acogida por el 39%. Las cifras completas pueden observarse en la tabla 19.

**Tabla 19.** Direccionamiento comercial y tamaño de la MPF

Tamaño	Total MPF	Estrategia comercial y de mercadeo	Se evalúa en forma periódica necesidades, preferencia y satisfacción de clientes	Análisis de competidores y tienen planes de mejoramiento	Se identifican oportunidades comerciales frente al mercado, clientes, productos y servicios	Se comunica a organización los resultados comerciales	Se desarrollan nuevos productos sustentados en un análisis de DOFA
Hasta 10	23	91.3	43.5	39.1	91.3	34.8	43.5
De 11 a 50	56	78.6	39.3	55.4	78.6	39.3	57.1
De 51 a 100	10	80.0	50.0	80.0	70.0	60.0	80.0
Más de 100	11	100.0	63.6	81.8	100.0	81.8	72.7

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La mediana empresa familiar tiene tres frentes de acción claramente definidos en los cuales prioriza su gestión comercial, en la definición de la estrategia comercial y de mercadeo, el desarrollo de nuevos productos basados en un portafolio o análisis DOFA y la evaluación y análisis de los competidores para desarrollar planes de mejoramiento. Esta orientación muestra una clara correspondencia en lo que es el afianzamiento en un nicho de mercado y los procesos de consolidación y expansión en aras de la diferenciación y el crecimiento en el mercado, los cuales están jalonados por procesos de innovación, nuevas líneas de producto, diferenciación de la competencia y ampliación de las ventajas competitivas sostenibles y sustentables en pro del crecimiento y la generación de valor agregado a los productos y servicios ofertados.

De otro lado, la práctica de menor desarrollo en este tipo de empresas familiares es la evaluación periódica de las necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes, la cual solamente se hace por el 50% de las mismas, dejando de lado un aspecto fundamental de la estrategia como lo es el conocimiento del mercado objetivo y de las percepciones de los bienes y servicios ofertados, así como de su aceptación y confiabilidad, aspectos relevantes en las actuales condiciones del mercado.

El grupo de la mediana empresa emergente familiar, mantiene indicadores altos en todas las variables analizadas, donde la totalidad de la muestra manifiesta adoptar la definición de estrategias de mercadeo y comerciales, así como la identificación constante de oportunidades comerciales. A su vez, la práctica de menor adopción es la evaluación de necesidades, preferencias y la satisfacción de los clientes, pues el 64% de los encuestados de este segmento empresarial los desarrolla.

Así, es posible observar como la práctica más difundida y adoptada por las empresas familiares, es la definición de la estrategia comercial y de mercadeo, siendo esta la guía para el despliegue de las acciones a favor de la consolidación y expansión de sus nichos de mercado, pero se encuentra una marcada desatención a todos los niveles de la evaluación periódica de las necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes, así como de la comunicación de los resultados comerciales a toda la organización. Estos puntos seguramente constituyen parte de los aspectos por mejorar en la gestión comercial de las empresas familiares, y que coadyuvarán en los procesos de viabilidad y sostenibilidad de estas empresas en el futuro cercano.

En las empresas familiares prevalece la importancia de la identificación de las oportunidades comerciales, en busca de nuevos nichos que les permitan expandirse o crecer, y la adopción de planes de mejoramiento para satisfacer su nicho actual. Estas acciones son importantes para las MPF, ya que cualquier labor en pro de nuevos mercados fomenta la innovación y el desarrollo de nuevos productos, por tanto, pueden ser definitivas en el deseo de crecer, y por ende permanecer. Así mismo, como resultado de estas actividades y del desarrollo de nuevos productos, se afianzará su radio de acción y de aceptación en el mercado. Considerando el valor de activos y ventas que se manejan, es importante para el rango de las micro y pequeñas empresas, encauzar esfuerzos en este campo para garantizar su estabilidad en el largo plazo.

La gestión en este campo debe fortalecer las acciones que buscan favorecer los procesos de identificación de nichos de mercado posibles, así como de facilidades de financiación para el desarrollo de procesos de innovación del producto, pues estas acciones requieren de capital. Además, aunque existen mecanismos de fomento a las exportaciones, solamente el 23% de las MPF analizadas los aprovechan, lo cual muestra que posiblemente las condiciones no son favorables.

Los análisis de competidores, aunque solamente se adelantan por algo más que la mitad de los encuestados, son un elemento que servirá como referente para conocer el estado de la organización, y por tanto, para diseñar las estrategias pertinentes con fines a afianzarse y expandirse en el mercado. Ésta práctica debería fomentarse y estimularse, ya sea a nivel estatal o a nivel gremial, por lo que representa para el desarrollo competitivo de las empresas y para su probable supervivencia y adaptación, pues si se deja de lado se puede caer en el rezago o la obsolescencia, puntos que pueden causar problemas estructurales que impliquen la desaparición de la misma.

Preocupa el hecho del bajo uso de técnicas de investigación periódica de mercados y de satisfacción y preferencias del cliente, porque a futuro, puede implicar riesgos de viabilidad grave, ya que si se desconoce la percepción del producto o servicio ofrecido, se pueden perder los clientes ante la dinámica y volatilidad de la demanda. El bajo uso de estas investigaciones también limita la identificación de nuevos mercados y las posibilidades de expansión, así como el incurrir en el desperdicio de recursos en publicidad.

Esta práctica dejada de lado en muchos casos no por gusto sino por su costo (en ocasiones oneroso según la situación financiera de la organización y su etapa de desarrollo), puede resultar inalcanzable para micro y pequeñas empresas, razón por la cual, estudios generales de los gremios y asociaciones de los diferentes sectores y actividades económicas, podrían coadyuvar en cierta manera, brindando información actualizada y pertinente.

Considerando que las áreas comercial y de mercadeo guardan una estrecha relación, siendo en muchos casos consideradas como iguales, se esbozarán las acciones que en esta última son adelantadas en las MPF analizadas.

### 3.3.2 Direccionamiento de mercadeo

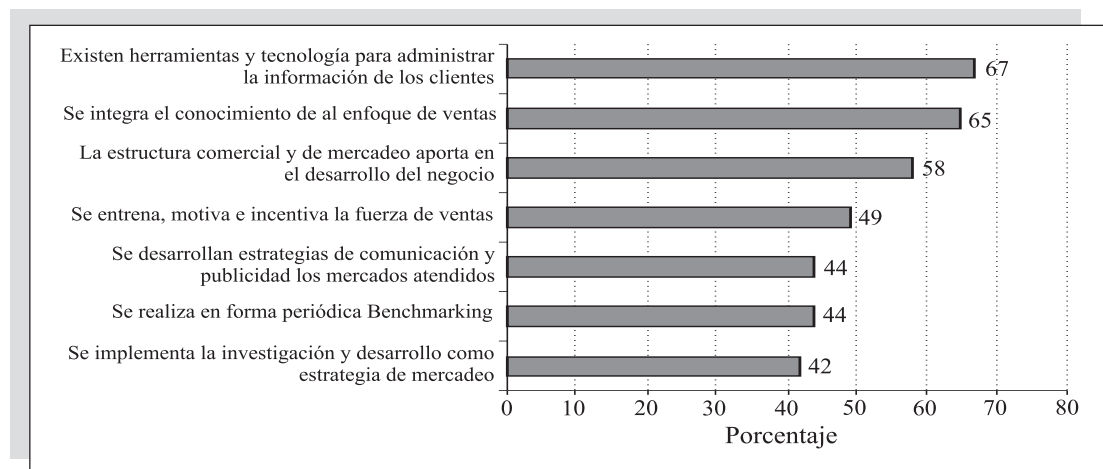
El mercadeo es otro de los componentes que está inmerso en la relación organización – entorno, y es el área de la organización que gestiona los procesos relacionados con el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como, del manejo de las relaciones con los clientes.

Las acciones de mercadeo tienden a garantizar una relación duradera con el cliente, para de esta manera, consolidarse en un nicho que garantizará la subsistencia de la organización, y que servirá en muchas ocasiones como punto de partida para su crecimiento y consolidación; por estas razones, se pretende delinear las actividades que desarrollan las MPF estudiadas en la muestra. Para ello, se consideraron tres grandes variables, las asociadas al cliente, las relacionadas con la comercialización y las relativas al mercado, en orden de aplicación.

Las estrategias asociadas al cliente son las más utilizadas, ya que el 68% de los empresarios expresa que cuenta con herramientas y tecnología que permiten administrar la información de los clientes para diseñar acciones de mejora en productos y servicios, y el 66% de ellos afirma que su empresa integra el conocimiento de los clientes en el enfoque de las ventas y en la administración de los canales de distribución.

En segundo lugar, se consideran las acciones de entrenamiento, motivación y alicientes de la fuerza de ventas, como aspecto importante con un 50% de adopción por parte de las empresas. El tercer renglón de importancia contempla las actividades orientadas al mercado, donde el desarrollo de estrategias de comunicación y publicidad efectiva para sus nichos de mercado y el uso de prácticas como el benchmarking y la inteligencia competitiva son establecidas.

**Gráfico 26.** Prácticas de direccionamiento de mercadeo usadas en la MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.



Así como la información es un componente de la gestión de conocimiento y es un elemento sustancial para la toma de decisiones en todos los ámbitos organizacionales, el tener los datos sin poseer medios de sistematización que permitan obtener conclusiones e inferir sobre los clientes y las características de la demanda constituye una actividad estéril. Conscientes de esto, y de lo importante que es agenciar la relación con los clientes, las MPF propenden por el uso de tecnología que facilite administrar la información de los clientes y apoyar la toma de decisiones, buscando fortalecer los procesos de mejoramiento continuo a nivel de productos y servicios.

De igual manera que en la gestión gerencial, los procesos asociados a la gestión de conocimiento, en particular de los clientes, se han constituido en pilar de la tarea en estas organizaciones, por tanto, todos los procesos que involucren información deben ser gestionados como elemento vital para la toma de decisiones, con vista a la generación de ventajas competitivas sustentables, tanto en el presente como en el futuro cercano.

Así mismo, al considerar que en la actualidad contar con clientes satisfechos no es suficiente por los cambios en los gustos y características de la demanda, se deben buscar elementos encaminados a buscar su lealtad. En razón a esta circunstancia, se han incorporado en los procesos de ventas y canales de distribución, el conocimiento de sus clientes, aunque esta práctica de gestión hasta ahora se está fomentando en las MPF, es una apuesta a futuro de lo que implica la relación organización –cliente, y cómo esta, debe darse en un proceso de información de doble vía, buscando generar valor agregado en ambos puntos de la cadena productiva.

Aunque en este tipo de organizaciones se pone mayor énfasis en el direccionamiento comercial por la urgencia de la supervivencia, las prácticas de gestión muestran que el mercadeo cada vez cobra mayor importancia como elemento de valor organizacional en el largo plazo, por ello, al indagar si la estructura comercial y de mercadeo aporta al desarrollo del negocio, el 58% dio una respuesta afirmativa.

### **3.3.2.1 La gestión de mercadeo según la actividad económica**

Las principales prácticas de mercadeo adoptadas por las empresas se concentran en dos grandes grupos, el primero es aquel donde se integra el conocimiento de los clientes dentro del enfoque de ventas y en la administración de los canales de distribución, y el segundo, es en la consideración de la estructura comercial y de mercadeo como elemento significativo de valor en el negocio.



**Tabla 20.** Prácticas de mercadeo que optan las MPF según el sector de actividad

Sector	Total MPF	Se integra el conocimiento de los clientes dentro del enfoque de ventas y administración de canales de distribución	Se cuenta con herramientas y tecnología que permita administrar la información	La investigación y desarrollo se implementa dentro de la estrategia y procesos de mercadeo	Se realiza en forma periódica Benchmarking	Se entrena, motiva e incentiva la fuerza de ventas de su empresa	Estrategia de comunicación y publicidad efectiva para los mercados que se atienden	La estructura comercial y de mercadeo aporta en el desarrollo del negocio
Industria	32	65.6	84.4	15.6	18.8	15.6	28.1	21.9
Servicios	39	69.2	69.2	61.5	64.1	71.8	59.0	87.2
Comercio	11	63.6	45.5	45.5	54.5	72.7	54.5	63.6
Otros	18	55.6	44.4	44.4	38.9	44.4	33.3	55.6

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

El sector industrial utiliza como práctica de gestión de mercadeo más recurrente, en un 84%, el uso de las herramientas y la tecnología que le permite administrar la información de los clientes y diseñar sus acciones de mejoramiento. En cuanto a las prácticas menos empleadas están el entrenamiento, motivación e incentivos a la fuerza de ventas, así como la implementación de la fase de investigación y desarrollo dentro de la estrategia y proceso de mercadeo de la empresa.

Por su parte, el sector servicios privilegia la consideración de la importancia de la estructura comercial y de mercadeo para el desarrollo del negocio, siendo la práctica menos frecuente el desarrollo de la estrategia de comunicación y publicidad efectiva para los mercados que se atienden, empleada por el 59% de las organizaciones estudiadas dentro de este sector.

En el comercio, el entrenamiento, motivación e incentivos de la fuerza de ventas, es la práctica de mayor adopción, mientras que el contar con las herramientas y la tecnología que permita administrar la información de los clientes, así como la incorporación de la investigación y desarrollo en la estrategia de mercadeo, solamente se hace en el 45% de las organizaciones pertenecientes a este sector.

Los otros sectores de actividad económica emplean dos prácticas principalmente: la consideración de la importancia de la estructura comercial y de mercadeo, así como su aporte al desarrollo del negocio, y la integración del conocimiento de los clientes en el enfoque de ventas y la administración de la cadena de distribución. Así mismo, la práctica menos desarrollada es el desarrollo de la estrategia de comunicación y publicidad efectiva para los mercados, es pues solamente el 33% de las organizaciones de este grupo la realizan.

### 3.3.2.2 La gestión de mercadeo según el tamaño

La gestión de mercadeo según el tamaño de la organización muestra una predilección diferencial acorde a sus necesidades de subsistencia, desarrollo y consolidación, las cuales dependen directamente de la respuesta del mercado a sus productos.

**Tabla 21.** Prácticas de mercadeo adoptadas en las MPF según el tamaño

Tamaño	Total MPF	Se integra el conocimiento de los clientes dentro del enfoque de ventas y administración de canales de distribución	Se cuenta con herramientas y tecnología que permita administrar la información	La investigación y desarrollo se implementa dentro de la estrategia y procesos de mercadeo	Se realiza en forma periódica Benchmarking	Se entrena, motiva e incentiva la fuerza de ventas de su empresa	Estrategia de comunicación y publicidad efectiva para los mercados que se atienden	La estructura comercial y de mercadeo aporta en el desarrollo del negocio
Hasta 10	23	69.6	73.9	30.4	43.5	34.8	39.1	39.1
De 11 a 50	56	66.1	64.3	37.5	37.5	44.6	41.1	55.4
De 51 a 100	10	60.0	70.0	80.0	60.0	90.0	70.0	70.0
Más de 100	11	54.5	63.6	54.5	63.6	63.6	45.5	100.0

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Así, la microempresa familiar enfatiza en tener las herramientas y la tecnología que le permita administrar la información de los clientes y diseñar las acciones de mejoramiento, mientras que la incorporación de la fase de investigación y desarrollo en los planes y procesos de mercadeo es la práctica de menor uso. Este resultado es una muestra de cómo para estas organizaciones el conocimiento y agenciamiento de la relación entre la organización y los clientes es la principal preocupación en el proceso de afianzamiento en un nicho de mercado, y cómo para este tipo de organizaciones la viabilidad futura depende de la relación recursiva que se establece con el mercado.

La pequeña empresa familiar tiene como principal práctica la incorporación del conocimiento de los clientes dentro del enfoque de ventas y la administración de los canales de distribución, dejando la incorporación de la investigación y desarrollo en los planes de mercadeo y la realización de benchmarking periódico como los ejercicios menos frecuentes, pues solamente el 38% de los encuestados de este tipo de organizaciones lo adoptan. Este resultado, tal y como lo es en el caso de la microempresa de familia, muestra la preferencia por los procesos que están orientados a fortalecer la relación con los clientes como principal factor para el desarrollo y crecimiento de la organización; limitando la adopción de procesos de investigación y desarrollo como aspectos a considerar una vez se logra la estabilización en un nicho de mercado, con lo cual, la incorporación de estas fases estará acorde al fomento de acciones que lograrán las estrategias de crecimiento en el mercado o mercados objetivos.

En el caso de la mediana empresa de familia, el entrenamiento, motivación e incentivos para su fuerza de ventas es la práctica de mayor énfasis, pues el 90% de los encuestados de este segmento la adoptan como pilar de la gestión de mercadeo. Por su parte, los ejercicios periódicos de benchmarking, así como la incorporación del conocimiento de los clientes en el enfoque de las ventas y la administración de los canales de distribución, son los ejercicios de menor adopción, pues solamente el 60% de estas organizaciones manifiestan emplearlos. Esto es significativo frente a las acciones en pro de la consolidación y expansión de los nichos actuales del mercado, pues enfatizan en la fuerza de ventas como precursor del crecimiento y desarrollo organizacional, dejando a un lado las acciones a favor de la identificación de opciones comerciales y de diferenciación con sus competidores.

Por último, la mediana empresa emergente de familia manifiesta en su totalidad la importancia que tiene la estructura comercial y de mercadeo para el desarrollo del negocio, dejando como práctica menos frecuente la estrategia de comunicación y publicidad efectiva para los mercados que atienden.

Los hallazgos en la gestión comercial y de mercadeo indican que las MPF han adoptado en gran medida estrategias en pro de la búsqueda de oportunidades posibles de expansión y en acciones que tienden a crear vínculos estrechos con sus clientes. Si bien estos procesos se hacen de diversas maneras, ambas atienden a la necesidad de afianzarse y consolidarse, con miras a expandirse en un mercado altamente competitivo, donde el conocimiento del cliente y el desarrollo de productos innovadores cobran importancia y se hace parte del cotidiano en la gestión organizacional.

Identificadas las prácticas frecuentes en la gestión comercial y de mercadeo, se analizará la gestión del factor humano, elemento esencial en las organizaciones, y que es de suma importancia en las MPF, ya que ésta no será aplicada a individuos del común, debido a que la mayoría tienen vínculos de sangre o de afinidad, con lo cual el manejo del factor humano en la organización involucra prácticas que buscan mantener un buen clima organizacional y por ende unas buenas relaciones familiares.

### **3.4 GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO**

Teniendo en cuenta que el principal activo de una organización radica en sus individuos, pues son ellos los que emplean los artefactos tecnológicos, por medio de su saber-hacer, en operaciones de transformación de insumos para la generación de productos (bienes o servicios); el manejo o gestión del mismo es un elemento importante para el funcionamiento y progreso de la organización. De esta manera, se identificarán los aspectos que en el particular se implementan y desarrollan por las MPF de la muestra analizada.

#### **3.4.1 Direccionamiento de la gestión humana**

La particularidad que brinda la interrelación entre propiedad-familia-negocio hace evidente la necesaria armonía en las relaciones tanto empresariales como familiares. De este modo, la gestión del factor humano en la organización, en cierto sentido se convierte en la gestión de las relaciones familiares, donde se considera que uno de los principales riesgos para la ruptura de la estructura societaria y de gobierno corporativo es el conflicto. Por ello, el análisis de la manera en cómo se maneja el personal de la empresa se hace no solo necesario sino fundamental para identificar elementos claves de gestión.

Para las MPF, el personal vinculado a la organización no solo es un factor productivo, sino que en ocasiones, es el pilar sobre el cual se desarrollan los procesos asociados al saber-hacer de la organización. Considerando además, que en las mipymes no se superan los 50 empleados, los procesos de gestión humana son acciones en favor de la productividad y competitividad, y por tanto de la adaptabilidad, viabilidad y gobernabilidad. El estudio de la gestión humana en la investigación abordó campos específicos en lo que se refiere a políticas

de ingreso, permanencia, capacitación, ascenso y sucesión, así como, aspectos sobre el clima, la cultura y la estructura organizacional.

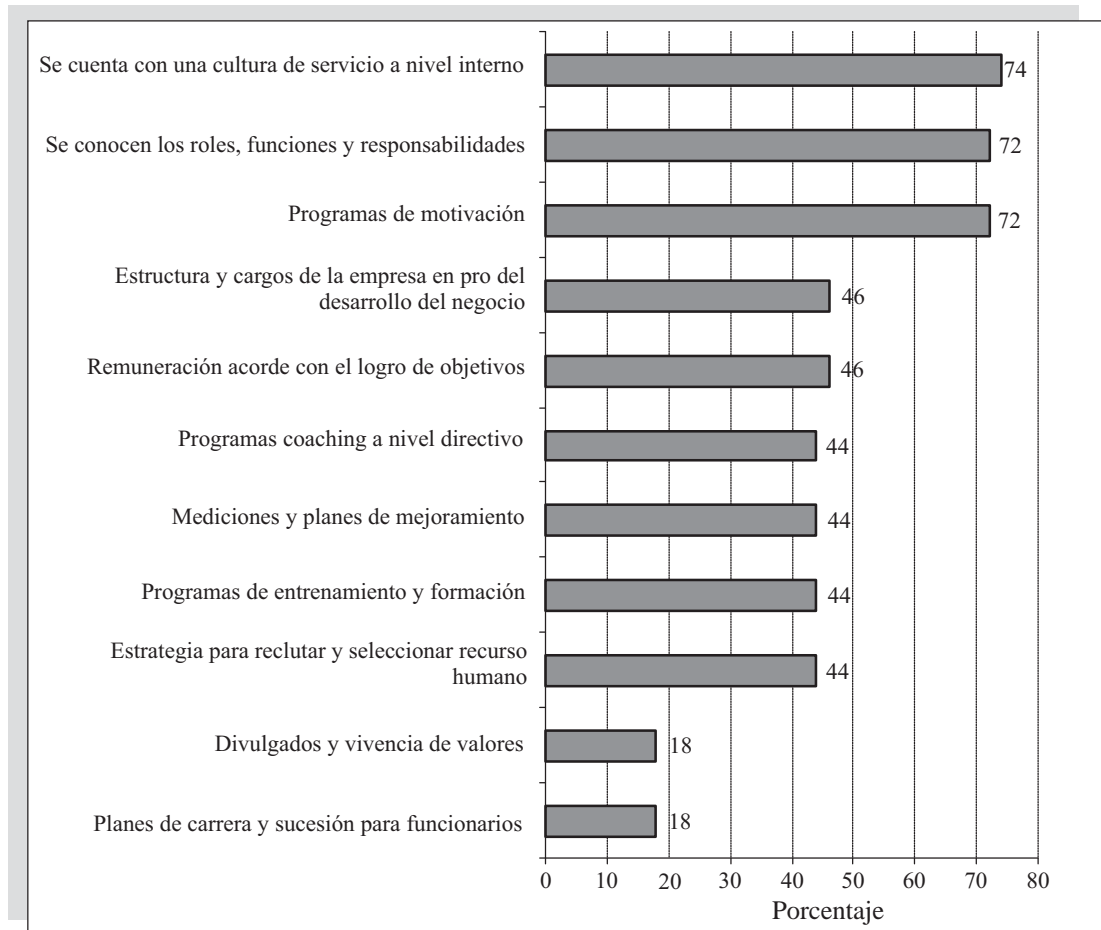
La práctica que más se destaca en las MPF analizadas, es la existencia de la cultura del servicio a nivel interno; seguida de la definición de actividades y programas de motivación, donde se tiene una proporción de 74% y 72% respectivamente. En un segundo rango, están las actividades relacionadas con la estructura formal del negocio, donde el conocimiento de parte de los funcionarios de los roles, funciones y responsabilidades de la empresa se da en el 72% de los casos, y la percepción sobre la importancia de la burocracia (estructura y cargos) se considera que ha aportado al desarrollo del negocio en un 46% de las empresas.

Las políticas propias asociadas al manejo del personal ocupan el tercer segmento. La remuneración como resultado del logro de objetivos e indicadores propuestos y comunicados se emplea en el 46% de las empresas; las mediciones y planes de mejora en términos de clima organizacional se aplican por el 44%, a la vez los programas de entrenamiento y formación soportado en competencias, conocimientos y habilidades, así como la definición de estrategias para reclutamiento y selección del personal se ha adoptado por el 44% de ellas. Por último, la práctica que menos se usa es el desarrollo de planes de carrera y sucesión para todos los funcionarios, solamente acogida en el 18% de las MPF estudiadas.

Los hallazgos muestran la tendencia en las MPF hacia formas de gestión de su factor humano más cercanas a las utilizadas por las organizaciones en las cuales los vínculos de sangre o afinidad no son significativos. Aunque prevalecen las consideraciones que buscan preservar la armonía en las relaciones organizacionales – familiares, tales como la cultura del servicio interno, los programas de motivación, de medición y mejora del clima organizacional, cobran fuerza las acciones de manejo del personal que buscan afianzar la burocracia en el sentido de organizar los cargos y definir las líneas de poder, así como, del conocimiento de los roles, funciones y responsabilidades que deben tener los vinculados a la empresa.

Estos procesos pueden ser significativos en el sentido de dotar de orden la estructura empresarial, basados en principios de competencias, evitando así el predominio de la jerarquía en la estructura familiar en la empresa, aunque usualmente no son separables. En estructuras donde la concentración de la operación del negocio, vista esta por el desarrollo de las actividades productivas en un esquema de casa matriz, se mantiene no solo en su actividad productiva, sino también en su actividad directiva, los programas que permitan mantener relaciones de armonía entre trabajadores-familiares, tengan filiación o no, son absolutamente preponderantes.

**Gráfico 27.** Direccionamiento de gestión humana en la MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

### 3.4.2 La gestión humana según su actividad económica

Al analizar las prácticas de gestión humana adoptadas por los diversos sectores de actividad económica se encontraron los siguientes hallazgos:

El sector industrial hace énfasis en dos prácticas de gestión de talento humano primordialmente.

La primera, es la definición de actividades y programas de motivación, y la segunda, es el conocimiento de las funciones, roles y responsabilidades en la empresa de sus funcionarios vinculados. A su vez, las prácticas de menor inclusión en el ejercicio gerencial son la divulgación de valores y el fomento de su vivencia en la organización, la medición y el desarrollo de planes de mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo de planes de carrera y de sucesión y la definición de políticas de reclutamiento y selección del recurso humano, todas ellas con un 16% de adopción por parte de las empresas familiares vinculadas a este tipo de actividad económica.

**Tabla 22.** Prácticas de gestión humana en las MPF según su actividad económica

Sector	Total MPF	Estrategia para reclutar y seleccionar el mejor recurso humano	Se han desarrollado planes de carrera y sucesión	Se maneja un programa de entrenamiento y formación soportado en las competencias, conocimientos y habilidades del personal	Se ha definido actividades y programas de motivación para el personal de la empresa	La remuneración es un resultado del logro de objetivos e indicadores	Se cuenta con una cultura de servicio a nivel interno
Industria	32	15.6	15.6	21.9	87.5	21.9	68.8
Servicios	39	59.0	17.9	56.4	74.4	59.0	79.5
Comercio	11	63.6	9.1	45.5	54.5	54.5	63.6
Otros sectores	18	50.0	27.8	55.6	50.0	55.6	77.8

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

El sector servicios por su parte pone el acento en contar con una cultura de servicio a nivel interno como eje central de los procesos de gestión humana, seguido del conocimiento de los roles, funciones y responsabilidades en la empresa y de las actividades y programas de motivación para el personal de la empresa con un 74% de los encuestados que pertenecen a este sector. De otro lado, las prácticas de menor recurrencia en estas organizaciones son el desarrollo de planes de carrera y de sucesión de los funcionarios, y la vivencia, fomento y divulgación de los valores a nivel de la organización, pues solamente el 18% de las organizaciones de este sector las desarrollan.

En cuanto al comercio, se manifiestan tres acciones centrales como las principales prácticas de gestión humana, estas son: la definición de estrategias para reclutamiento y selección del mejor recurso humano; el contar con una cultura de servicio a nivel interno y el efectuar mediciones y planes de mejoramiento para el clima organizacional. Aparte, las prácticas menos recurrentes son el fomento, vivencia y divulgación de los valores a nivel de la organización y el desarrollo de planes de carrera y de sucesión para todos los funcionarios, con el 9% de ocurrencia en las organizaciones de este sector.

En los otros sectores, el contar con la cultura del servicio a nivel interno se constituye en el centro de la acción directiva, mientras las acciones de menor adopción son el fomento, vivencia y divulgación de los valores en la organización, así como el desarrollo de planes de carrera y de sucesión para los funcionarios, práctica adoptada por el 28% de las organizaciones de este sector.

Como se puede observar de los resultados, aunque se desarrollan prácticas a favor de la cultura del servicio a nivel interno, y en algunas se ha logrado consolidar un proceso en el cual los vinculados a la organización conocen sus responsabilidades, funciones y roles en la empresa, hace falta adoptar mecanismos de gestión humana a nivel de reclutamiento y selección de personal idóneo para la organización, así como de planes de carrera y sucesión, aspectos cruciales en la perspectiva organizacional de crecer y permanecer.

### 3.4.3 La gestión humana según el tamaño de las MPF

Al analizar la gestión humana en relación con el tamaño de la empresa, se observa que las microempresas de familia apuntan sus esfuerzos en dos campos específicos, en la definición de actividades y programas de motivación para el personal de la empresa y en el conocimiento

de los roles, responsabilidades y funciones de los vinculados a la organización. Así mismo, las prácticas de menor asidero en estas organizaciones son la divulgación, fomento y vivencia de los valores a nivel de la organización y el desarrollo de planes de carrera y sucesión de los funcionarios de la empresa con el 9%.

Las pequeñas empresas optan por la cultura del servicio a nivel interno como pilar de la acción de gestión humana. Entre tanto, las prácticas de menor ocurrencia al igual que en las microempresas familiares, son las asociadas a la divulgación, vivencia y fomento de los valores, así como el desarrollo de los planes de carrera y sucesión con un 20%.

Para las medianas empresas familiares, se tienen tres elementos centrales en el desarrollo de la gestión humana, cada uno con el misma frecuencia y ocurrencia, ellos son: El manejo de programas de entrenamiento y formación soportado en competencias, conocimientos y habilidades; el contar con la cultura del servicio a nivel interno y la existencia de programas de liderazgo, empoderamiento y coaching a nivel del equipo directivo. En cuanto a las variables de menor ocurrencia, se tienen las mismas que en el caso de la micro y la pequeña empresa de familia, con un 10% para cada una.

**Tabla 23.** Prácticas de gestión humana según el tamaño de la MPF

Tamaño	Total MPF	Estrategia para reclutar y seleccionar el mejor recurso humano	Se ha desarrollado planes de carrera y sucesión	Se maneja un programa de entrenamiento y formación soportado en las competencias, conocimientos y habilidades del personal	Se ha definido actividades y programas de motivación para el personal de la empresa	La remuneración es un resultado del logro de objetivos e indicadores	Se cuenta con una cultura de servicio a nivel interno
Hasta 10	23	21.7	8.7	26.1	78.3	30.4	56.5
De 11 a 50	56	46.4	19.6	37.5	73.2	44.6	76.8
De 51 a 100	10	40.0	10.0	80.0	60.0	50.0	80.0
Más de 100	11	81.8	36.4	81.8	63.6	81.8	90.9

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

En la mediana empresa emergente de familia, se privilegia la cultura del servicio a nivel interno, pues un 91% de los empresarios manifiesta contar con ella, mientras las prácticas de menor ocurrencia son las mismas plasmadas en la micro, la pequeña y la mediana con una frecuencia del 36%.

A la luz de los resultados se puede observar como los procesos enfocados al desarrollo de la cultura del cliente interno como elemento limitador del conflicto y facilitador de un buen clima organizacional cobra importancia, y a medida que se hace más grande y compleja la organización, los procesos de conocimiento de los roles, funciones y responsabilidades van tomando valor frente a la necesidad de empoderamiento y autonomía propia de las organizaciones burocráticas o funcionales. Así mismo, es preocupante ver como los procesos de formalización del negocio son bajamente considerados en la gestión humana de estas organizaciones, partiendo de los procesos de reclutamiento y selección, las políticas de carrera y los procesos de sucesión, aspectos cruciales en los procesos de viabilidad de las empresas de familia.



Debido al tamaño de la MPF, y su estructura, cualquier tipo de malestar en la relación de los vinculados a la organización afecta no solo los procesos organizacionales, sino también la percepción que los individuos tienen ya sea frente al trabajo o a la empresa; en este sentido, el mantener un clima organizacional idóneo constituye una preocupación de la gerencia, por ello muchas organizaciones efectúan mediciones y toman acciones que buscan reducir el conflicto y mejorar la calidad del trabajo en la organización, y con ello fomentan un clima organizacional adecuado para el buen funcionamiento de la misma.

Otra tendencia que se observa es la democratización en el manejo del poder corporativo, donde la implementación no solo de aspectos democráticos en la formación de la sociedad empresarial, sino en la implementación de programas de liderazgo, empoderamiento y coaching a nivel del equipo directivo, reflejan el tránsito de la dirección de la empresa de familia a una dirección empresarial, dándose el paso de la fami-empresa donde la dirección de la empresa y de la familia obedecen a una misma lógica, la del respeto a las decisiones de la jerarquía familiar, a una empresa de familia donde las decisiones se toman en forma consensuada buscando garantizar la adaptación y viabilidad de la empresa.

Una vez más, se evidencia que las MPF deben buscar el desarrollo de acciones que les permitan un manejo gerencial de la organización, tratando de separar lo empresarial de lo familiar, intentando vincular y adoptar las prácticas empresariales basadas en el mérito alcanzado por la labor y no por el peso de la afinidad familiar, seleccionando el personal idóneo para su actividad por medio de criterios objetivos, en función de obtener capital humano para la operación de la empresa y no en afectos o lazos de sangre, incrementando el acervo de capital humano y añadiendo ventaja competitiva, en fin, se da paso a la gestión en función de la lógica administrativa y no de la gestión basada en la relación afectiva o sentimental.

Las MPF están dando un giro hacia el manejo de la organización como una empresa, donde además de ser familia, son un grupo de individuos desarrollando una actividad económica, la cual requiere registrarse por mecanismos administrativos; con la salvedad que el trato que se debe dar al interior de la misma se basará en los lazos de fraternidad y autoridad que se han desarrollado desde la familia<sup>66</sup>, buscando mitigar o eliminar el conflicto, principal agente de la destrucción de estas organizaciones particulares.

Si bien las tendencias muestran un cambio hacia la implementación de prácticas de gestión empresarial, bajo la óptica de las organizaciones sin esta particularidad, un aspecto crítico se sigue observando en la falta de adopción de estrategias para el desarrollo de planes de carrera y sucesión para todos los funcionarios.

La sucesión, aspecto que será acometido a profundidad en el último capítulo, es una realidad próxima a muchas de las organizaciones abordadas en esta investigación, sin embargo, se debe enfatizar que la mayoría de las empresas encuestadas no ha desarrollado un plan de sucesión, siendo más grande la ausencia de esta práctica en las microempresas.

Este elemento crucial en la vida de las MPF debe ser asumido como tal y debe ser preparado con antelación, pues la mortalidad asociada a esta etapa es alta, donde se pone en juego no

<sup>66</sup> Para Mintzberg, la organización se sustenta y se cohesiona por la ideología que comparten los miembros vinculados y partícipes de ella. Tanto más se observará esto en el caso en el cual los partícipes son familiares. (Mintzber, H. (1997) El proceso estratégico. Ed. Prentice Hall).



solo la propiedad de la empresa debido a los procesos de adaptación interna y externa que debe sufrir, sino también el patrimonio familiar. Así mismo, la ausencia de planes de carrera puede ser causa de conflictos familiares, por ello la necesidad de estipular claramente los aspectos involucrados en supervivencia de la organización.

Identificados los elementos que conforman la gestión humana y que hacen parte de la gobernabilidad de las MPF, se pasará al análisis de las prácticas financieras acogidas por estas organizaciones en pro de su operación, principal signo de buena gestión para muchos.

### **3.5 GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera hace parte de otro componente fundamental para asegurar la viabilidad de la organización. La buena salud financiera es un indicador, y signo inequívoco, de una adecuada gestión, es por ello, que para la mayoría el área financiera es considerada como la más importante, pues de ella depende en gran medida que la organización cuente con los elementos necesarios para ser, crecer y permanecer.

En el presente acápite se observarán las acciones comprendidas por el direccionamiento financiero empleado en las MPF analizadas, las características de sus reportes financieros, su capacidad operativa, los mecanismos de financiación al cual recurren y su endeudamiento actual.

#### **3.5.1 Direccionamiento financiero**

Al considerar que las organizaciones buscan alcanzar el objetivo básico empresarial, que según Oscar García es el lograr «crecer y permanecer» (García, O., 1999, p. 4), el direccionamiento financiero se hace parte esencial de la gestión directiva al buscar maximizar el valor de la empresa, por ello el direccionamiento financiero son todas las actividades que se consideran necesarias para el adecuado manejo de los recursos de la empresa, en especial aquellos que buscan incrementar su valor.

La indagación sobre este componente de la gestión financiera abarca dos aspectos, los indicadores financieros y las políticas financieras. En los indicadores financieros se analizará la utilidad, la liquidez y la efectividad. En cuanto a las políticas se abordarán las políticas relacionadas a la operación del negocio, de financiamiento, de manejo de capital de trabajo y de inversión en activos. Todas las variables están medidas de acuerdo a la opinión experta de los empresarios entrevistados.

#### **3.5.2 Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son medidas comparativas que indican una relación, son utilizadas para el análisis de datos financieros y permiten hacer comparaciones, inferencias, para determinar la situación en la cual se encuentra la empresa frente al aspecto observado. Estos índices son «la relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta» (García, O. 1999. p. 190). Los principales son de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Al respecto, el 71% de los empresarios entrevistados refiere haber cumplido con sus indicadores financieros la mayoría de las veces; el 76% ha presentado utilidades netas positivas en los tres últimos años, y en el 65% de los casos los activos corrientes son mayores a las obligaciones de corto plazo.

Con estos resultados, se puede observar que el uso de indicadores financieros es una parte importante de la gestión financiera de las MPF, y que gran parte de las organizaciones ha cumplido sus metas en éste campo lo cual se refleja por el cumplimiento de sus indicadores, así como por la generación de utilidades netas en el lapso de tres años, señal de rentabilidad. Además, se puede inferir que las políticas implementadas en pro de la rentabilidad y la liquidez han funcionado, pues el 65% mantiene un nivel adecuado en la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes.

Estos datos son significativos, al tener en cuenta que el 82% de los encuestados no sobrepasan los \$2,300 millones en activos, y que el 89% de las organizaciones tiene ventas anuales que ascienden a \$5,000 millones como tope anual. Las acciones que fortalezcan los procesos de rentabilidad y liquidez consolidarán una gestión financiera efectiva, así mismo, se debe fortalecer el apoyo que se dé en el sector de las micro y pequeñas empresas, las cuales dependen de inyecciones de capital para consolidarse y desarrollarse; por ello se analizarán las políticas que actualmente se utilizan por las MPF para estos procesos.

### **3.5.3 Políticas financieras**

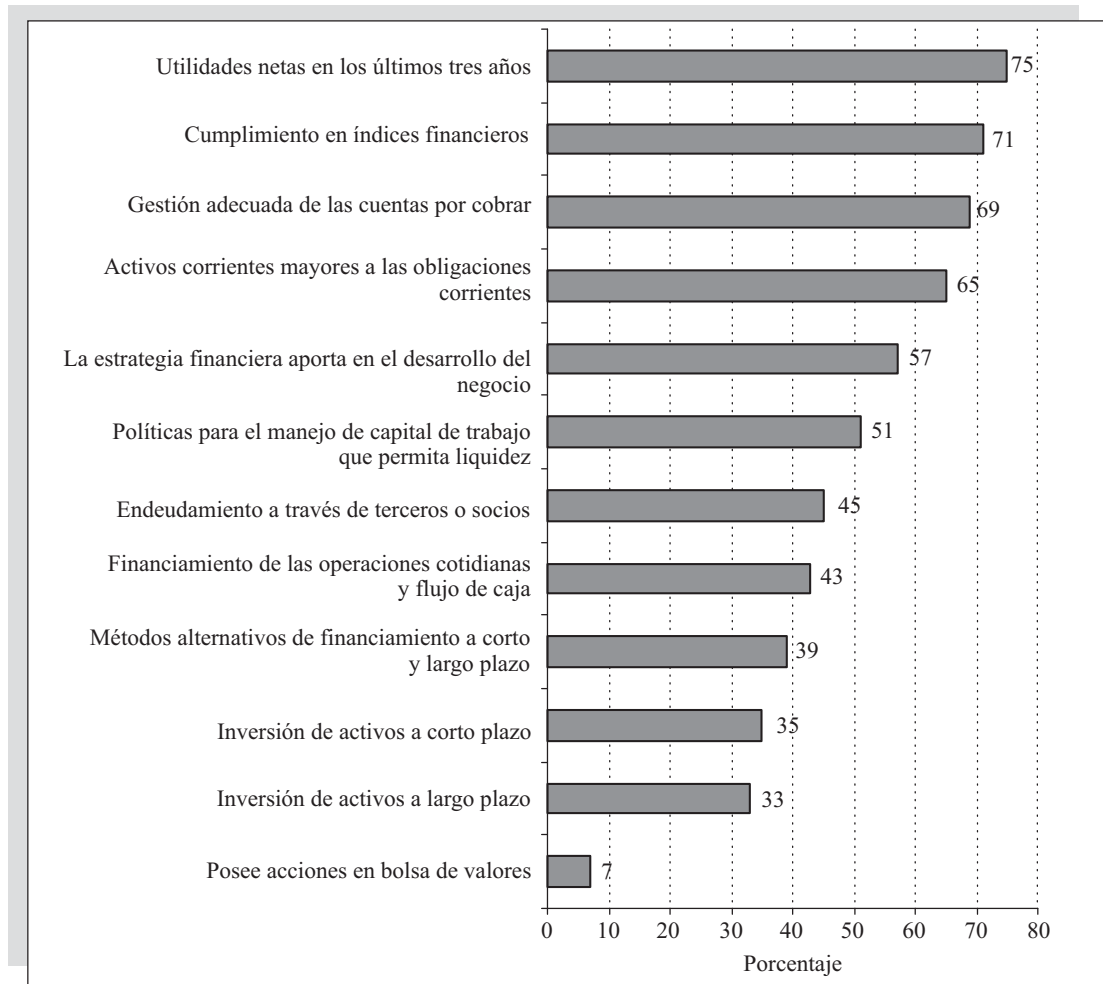
En el terreno de la política financiera, se observarán las diversas acciones que en este campo adoptan los directivos para garantizar la viabilidad de la empresa, así como, las estrategias que buscan garantizar la liquidez y la rentabilidad.

En particular, el análisis se concentrará en los elementos vinculados a la operación del negocio, el financiamiento, el manejo del capital de trabajo y la inversión en activos.

De la actividad operativa, se observó que el 69% de las empresas presenta una gestión adecuada de las cuentas por cobrar, en las que no se presenta mora, fortaleciendo la liquidez, y el 43% desarrolla el financiamiento de las operaciones cotidianas y del flujo de caja.

En cuanto al financiamiento, el 45% de las MPF recurre a préstamos de terceros o socios, el 39% utiliza métodos alternativos para el financiamiento de los activos (a corto y largo plazo) y solamente el 7% ha pensado o planeado llevar las acciones a la bolsa de valores. Solamente el 51% de los empresarios expresa tener políticas y procedimientos adecuados para el manejo del capital de trabajo que les permita liquidez en forma recurrente. Por último, en cuanto a inversión, el 35% recurre a inversión de activos a corto plazo, prevaleciendo sobre el 33% de las MPF, que recurre a la inversión de activos a largo plazo.

**Gráfico 28.** Direccionamiento financiero de la MPF



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Aunque el direccionamiento financiero es fundamental en los procesos de surgimiento, crecimiento, consolidación y expansión, los resultados son alentadores, pues el adecuado manejo de las políticas financieras se refleja en el cumplimiento de los indicadores financieros de gran parte de la muestra encuestada, así como el que esta herramienta de diagnóstico y análisis financiero sea apropiada por el grueso de las empresas para controlar su liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

### 3.5.4 La dirección financiera según la actividad económica

Las organizaciones según el sector económico recurren a diversas prácticas con los cuales buscan solventar o garantizar su actividad.

En el sector industrial, existe un alto cumplimiento de los indicadores financieros y como principales prácticas de gestión está el adecuado manejo de las cuentas por cobrar y la

utilidad positiva en los últimos tres años. Estas organizaciones recurren pocas veces al endeudamiento a través de préstamos a terceros y la capitalización por medio de la cotización en bolsa solamente ha sido considerada por el 3% de los empresarios. La liquidez es óptima en el 25% de los encuestados de este sector. Las cifras completas pueden observarse en la tabla 24.

El sector servicios por su parte, manifiesta tener una buena gestión financiera donde el 90% de las empresas de la muestra refieren haber presentado utilidades netas positivas en los últimos tres años. La práctica de mayor uso se da en el énfasis en el manejo de la liquidez, donde la relación entre activos corrientes y pasivos a corto plazo es mantenida en un buen margen en el 82% de los encuestados. Así, el endeudamiento para estas organizaciones y la capitalización se dan a través de préstamos de terceros o socios en el 56% de los casos, mientras que la opción de cotizar en bolsa ha sido contemplada en el 5% de los encuestados.

El 72% manifiesta contar con políticas y procedimientos adecuados para el manejo del capital de trabajo que permita la liquidez permanente y solamente el 59% ha cumplido con sus índices financieros la mayoría de las veces.

**Tabla 24.** Prácticas financieras por sector económico

Sector	Total MPF	Las utilidades netas han sido positiva en los últimos tres años	Los activos corrientes son mayores a las obligaciones de corto plazo	Las cuentas x cobrar presentan una gestión adecuada y no presentan mora	Ha pensado o planeado llevar las acciones a la bolsa de valores	Los índices financieros se cumplen la mayoría de las veces	El endeudamiento financiero se realiza a través de préstamos de terceros o socios
Industria	32	59.4	25.0	71.9	3.1	78.1	18.8
Servicios	39	89.7	82.1	64.1	5.1	59.0	56.4
Comercio	11	54.5	90.9	63.6	0.0	63.6	72.7
Otros sectores	18	83.3	83.3	77.8	22.2	88.9	50.0

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Las organizaciones dedicadas al comercio manifiestan haber logrado utilidad neta positiva en los últimos tres años en el 55% de los encuestados, y su orientación a la liquidez es fuerte, pues el 91% manifiesta tener una buena relación de activos y pasivos corrientes. Así mismo, recurren en alta proporción al endeudamiento a través de terceros o de socios, mientras que nunca consideran la posibilidad de emitir acciones. Existe un 64% que ha alcanzado los índices financieros planeados la mayoría de las ocasiones.

En cuanto a los otros sectores económicos, el 83% de las empresas ha tenido utilidades netas positivas en los últimos tres años, y las prácticas de gestión financiera más comunes son el mantener los índices de liquidez y el manejo adecuado de las cuentas por cobrar. Así mismo, el 89% de éstas ha logrado los índices financieros planeados para la operación del negocio frecuentemente, mientras que en lo que se refiere al endeudamiento, el 50% ha recurrido a préstamos de terceros o de socios y el 22% ha pensado emitir acciones y cotizar en bolsa.

De estos resultados, es claro que las empresas de familia han tenido cierta estabilidad financiera al lograr alcanzar utilidades netas en los últimos tres años, y que la práctica que se privilegia es la búsqueda constante de la liquidez; así mismo, que las opciones preferidas para capitalizar son los préstamos a terceros o socios, mientras que la menos considerada es la emisión de acciones y la cotización en bolsa.

En cuanto a la existencia de políticas y procedimientos para el capital de trabajo, las empresas de servicios están a la delantera, pues el 72% de ellas lo implementan, mientras que el menor número se observa en el sector industrial, ya que solamente es acogida por el 25% de esas organizaciones.

En términos generales, el sector servicios presenta los mejores resultados para las variables contempladas en el estudio sobre la dirección financiera, lo cual se puede inferir del hallazgo según el cual, el 80% de los empresarios cree que la estrategia financiera aporta en el desarrollo del negocio, mientras que los indicadores más bajos se dan en el sector industrial, el cual para la misma pregunta los empresarios respondieron favorablemente en el 22% de los casos.

### 3.5.5 La dirección financiera según el tamaño de la MPF

El grueso de la muestra analizada manifestó alcanzar utilidades netas positivas en los últimos tres años, siendo la micro y la mediana empresa familiar las que manifiestan los resultados más bajos con el 70% del total de cada grupo de organizaciones, y el más alto en la pequeña empresa de familia con el 79%; muestra clara de la adecuada gestión financiera, de la buena salud de la que gozan la mayoría de estas organizaciones familiares.

**Tabla 25.** Dirección financiera según el tamaño de la MPF

Tamaño	Total MPF	Las utilidades netas han sido positiva en los últimos tres años	Los activos corrientes son mayores a las obligaciones de corto plazo	Las cuentas x cobrar presentan una gestión adecuada y no presentan mora	Ha pensado o planeado llevar las acciones a la bolsa de valores	Los índices financieros se cumplen la mayoría de las veces	El endeudamiento financiero se realiza a través de préstamos de terceros o socios
Hasta 10	23	69.6	52.2	56.5	4.3	65.2	39.1
De 11 a 50	56	78.6	66.1	75.0	5.4	73.2	41.1
De 51 a 100	10	70.0	60.0	60.0	0.0	70.0	60.0
Más de 100	11	72.7	90.9	72.7	27.3	72.7	63.6

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Otras variables indagadas con respecto al direccionamiento financiero se presentan en la tabla 27. Si bien todas están orientadas a la liquidez, la mediana empresa emergente familiar presenta los mayores resultados con un 91% del total de sus encuestados, seguidos de las pequeñas, la mediana y la micro.

En este análisis, se observa que independientemente del tamaño, la adecuada gestión financiera y una cuidadosa planeación son parte esencial del quehacer directivo del gestor y parte fundamental del desarrollo empresarial en aras del crecimiento y permanencia del

negocio, donde tal vez y debido a la interacción propiedad-familia-negocio, el manejo y la importancia de la liquidez reclaman este elemento como parte esencial de la gestión financiera.

**Tabla 26.** Direccionamiento financiero por sector y tamaño en las MPF

Sector	Total MPF	Hay políticas y procedimientos adecuados para el manejo de capital de trabajo que permita liquidez en forma recurrente	Se desarrolla financiamiento de las operaciones cotidianas y flujo de caja	Se usan métodos alternativos para el financiamiento de los activos a corto y largo plazo	Se recurre a inversión de activos a corto plazo	Se recurre a inversión de activos a largo plazo	La estrategia financiera aporta en el desarrollo del negocio
Industria	32	25.0	21.9	12.5	12.5	6.3	21.9
Servicios	39	71.8	66.7	59.0	59.0	43.6	79.5
Comercio	11	54.5	27.3	27.3	18.2	45.5	63.6
Otros sectores	18	50.0	38.9	50.0	33.3	50.0	66.7
Tamaño	Total MPF						
Hasta 10	23	30.4	26.1	21.7	26.1	21.7	39.1
De 11 a 50	56	51.8	44.6	39.3	30.4	30.4	58.9
De 51 a 100	10	70.0	50.0	60.0	60.0	40.0	40.0
Más de 100	11	72.7	63.6	54.5	54.5	63.6	100.0

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Las prácticas asociadas al fomento de la liquidez, como el adecuado manejo de las cuentas por cobrar, el evitar la mora, y el monitoreo sobre el endeudamiento en el corto plazo manteniendo la relación positiva entre activos corrientes y pasivos corrientes, garantizan en cierta medida la supervivencia en el corto plazo de la organización, fundamental para las micro y pequeñas empresas, debido a que usualmente estas organizaciones requieren de liquidez para la operación del negocio. De allí la importancia de desarrollar e implementar acciones para asegurar el financiamiento de las operaciones cotidianas y el flujo de caja, así como de políticas y procedimientos para el manejo del capital de trabajo que permita tener liquidez en forma continua, las que son adoptadas por la mitad de los encuestados, fortaleciendo la hipótesis de la necesidad de liquidez para la operación del negocio.

Las actividades a favor de la rentabilidad se fundan en políticas de inversión, aunque la utilidad positiva indica acciones en este sentido, donde la práctica común es invertir en activos y donde prevalece el interés por los activos corrientes<sup>67</sup>, aunque esta acción no es muy frecuente pues se da en la tercera parte de las empresas analizadas, tal vez, debido a la capacidad financiera de la mayoría de las empresas de la muestra se aplica en esas organizaciones reforzando la importancia que cobra mantener la liquidez para estas empresas.

Si bien la estrategia financiera es vital en la viabilidad de la organización en el corto y largo plazo, solamente el 57% considera que aporta al desarrollo del negocio, cifra inferior a la percepción lograda por la importancia de la gestión humana (62%), y de mercadeo (58%).

Esta urgencia por la liquidez señala la necesidad de políticas tributarias y fiscales que apoyen el desarrollo de estas organizaciones. Así mismo, las actividades que favorezcan la

<sup>67</sup> El activo corriente es aquel que es de fácil convertibilidad, se supone que puede convertirse en efectivo en menos de un año. Por tanto son garantía de liquidez.

protección del patrimonio familiar y su separación del patrimonio empresarial, fortalecerán estas empresas, pues en muchos casos los ingresos de operación del negocio son el flujo de caja de la actividad familiar y por tanto la búsqueda de la liquidez prima sobre la consolidación de la rentabilidad. En esto el acceso a fuentes de financiamiento que no afecten la estructura accionaria, que garanticen tasas asequibles y plazos de gracia para los pagos en función del logro del equilibrio para el funcionamiento serían benéficas y coadyuvarían al desarrollo y consolidación de estas MPF.

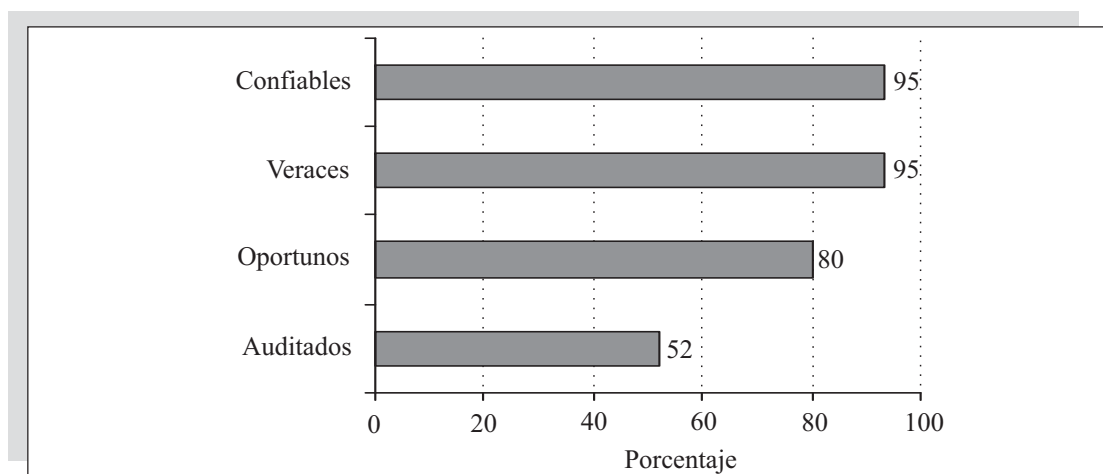
### 3.5.6 Reportes financieros

Los reportes financieros constituyen una herramienta importante para la mayoría de los gerentes, los cuales se apoyan en su información para tomar las decisiones organizacionales; por ello, se indagó sobre su veracidad, disposición oportuna, confiabilidad y auditoría como mecanismo de garantía y control.

El 95% de las MPF analizadas considera que sus reportes financieros son veraces y por tanto confiables, el 80% dispone de ellos en el momento en que los requiere y solo el 53% realiza una auditoría de los mismos.

La normatividad colombiana exige como requisito para el ejercicio de la actividad económica la tenencia de libros contables, base de la tributación, por ello da por sentado que esto se aplica en todas las empresas sobre las cuales versa esta investigación. Los resultados muestran que estos son instrumentos adecuados para apoyar la toma de decisiones por ser veraces y confiables, faltaría trabajar en el campo de la disposición oportuna de los mismos, mientras que la auditoría no siempre implica confiabilidad y veracidad, pero sí involucra gastos adicionales que no representan ventajas significativas.

**Gráfico 29.** Características de los reportes financieros en las MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.



Analizando los reportes según la actividad económica se tiene que, el sector industrial manifiesta en su totalidad contar con reportes veraces, y en un 97% cree que son confiables. Los resultados disminuyen al considerar la función temporal, y el 88% de los encuestados de este sector creen que estos son oportunos. En último renglón está la auditoría, consideración por la que opta solamente el 16% de los encuestados.

**Tabla 27.** Características de los reportes financieros según sector de actividad

Sector	Total MPF	Reportes veraces	Reportes oportunos	Reportes auditados	Reportes confiables
Industria	32	100.0	87.5	15.6	96.9
Servicios	39	92.3	76.9	79.5	94.9
Comercio	11	90.9	72.7	63.6	90.9
Otros sectores	18	94.4	77.8	50.0	94.4

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Para el sector económico dedicado a la generación de servicios, se tiene que aunque el 95% de los empresarios entrevistados considera que los reportes financieros son confiables, el 93% cree que son veraces y el 77% que son oportunos. Es significativo que para este sector, la auditoría es una práctica bastante común, pues el 80% de los encuestados del sector recurren a este ejercicio.

En el sector comercio, la percepción sobre la veracidad y la confiabilidad está repartida por igual, pues el 91% respondió afirmativamente a estas variables. En el caso de la oportunidad el 73% siente que lo son y el 64% audita dichos reportes. Los otros sectores manejan un criterio de confiabilidad y veracidad del 95%, de oportunidad del 78% y solamente los audita el 50%.

Estos resultados muestran que definitivamente los reportes financieros son un instrumento utilizado para la toma de decisiones gerencial orientada al logro de la estrategia organizacional, coadyuvando en la reducción de la incertidumbre y el riesgo, por tanto, de la veracidad, confiabilidad y oportunidad con la que se cuentan con los mismos, se podrá valer el gerente para un buen proceso de decisión. Pero si bien estos parámetros son necesarios, la auditoría es una práctica que aunque ha ganado terreno, sigue manteniendo niveles bajos a nivel de la empresa familiar.

Acorde con los resultados por sector económico, al analizar en función del tamaño de la organización, se presenta la misma tendencia, resaltando el hecho de que a medida que aumenta el tamaño de la organización, crece el empleo de la auditoría en los reportes y se observa que mientras el 30% de las microempresas familiares recurren a ella, así lo hacen el 52% de las pequeñas, el 60% de las medianas y el 91% de las grandes.



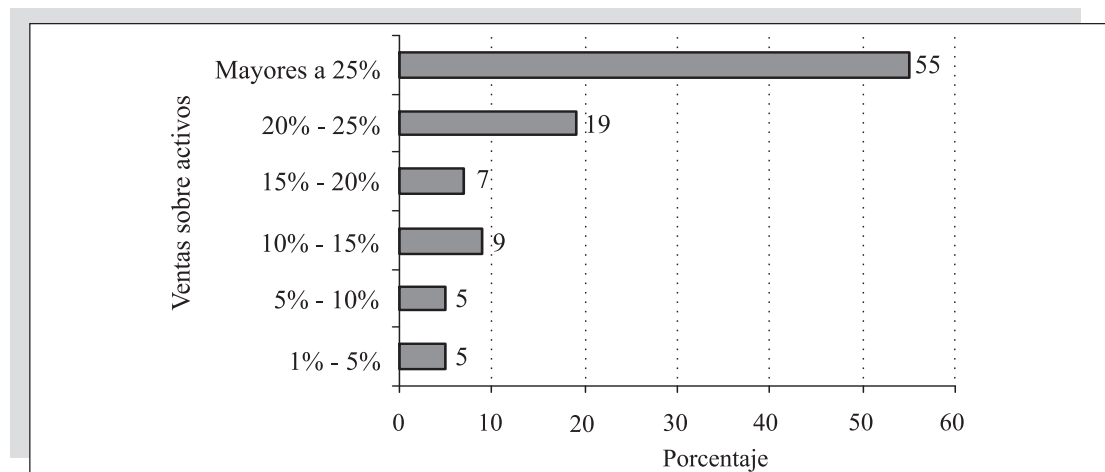
### 3.5.7 Rentabilidad sobre el activo total

La razón financiera conocida como rotación del activo total, que consiste en calcular el porcentaje de activo total involucrado en las ventas, es una razón que permite medir la eficiencia de la inversión en los activos productivos, para ello se segmentó la caracterización en intervalos de 5%, que van desde el 1% hasta más del 25%.

Esta relación señala cuántos pesos de ingresos operacionales (ventas netas) logra la empresa por cada peso que mantiene en activos totales. La información obtenida muestra que el 55% de las MPF mantiene una relación superior al 25%, en el rango comprendido entre el 20% y el 25% se ubica el 19%; del 15% al 20% el 9% y del 10% al 15% el 5%. En el segmento entre el 5% y el 10% está el 7% y solamente el 5% mantiene una relación de 1% a 5% entre venta neta anual y activo total.

La mayoría de las MPF muestra una buena gestión de los activos de la empresa y de buenos ingresos operacionales, dando la sensación de rentabilidad adecuada frente a la tasa de oportunidad<sup>68</sup> ofrecida por los bancos, con lo cual se ve que las MPF están utilizando eficientemente sus activos fijos ya que como se observó antes la mayoría presenta un buen nivel de utilidad y de liquidez, todo esto en beneficio de la rentabilidad.

**Gráfico 30.** Rentabilidad sobre el activo en las MPF



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Atención a su direccionamiento financiero se debe prestar al 17% de las MPF que no alcanzan una rotación superior al 15%. Esto se puede deber a inadecuadas políticas financieras, ciclo de vida del negocio (ya sea porque está en la fase de surgimiento y desarrollo, o en declive), estancamiento del nicho o problemas asociados a la actividad operativa, entre otros, los cuales pueden surgir de manera individual o colectiva como causas de dicha situación. Como sea, es necesario considerar las acciones que les permitan sobrellevar estas circunstancias, o de lo contrario, que mitiguen el impacto de una declaratoria de liquidación.

<sup>68</sup> Los cálculos de la tasa interna de retorno y de oportunidad deben estimarse de acuerdo al sector en el cual se desarrolla la actividad productiva.

De aquí surge la importancia de considerar a las MPF en su real dimensión y magnitud, mostrando su dinámica económica y social, así como la necesidad de políticas que las protejan y las apoyen, en especial por lo que significa la mezcla propiedad-familia-negocio.

Aunque el mejor uso de este tipo de indicadores se da en una serie de tiempo, sí permiten vislumbrar la eficiencia de la gerencia en el manejo de los recursos de la empresa (activos), ya que se está midiendo sus logros en términos de ventas, pero la operación también involucra aspectos de financiación en caso de ameritarlo, por ello se examinaron las diferentes fuentes de financiación a las que recurren las MPF.

### 3.5.7.1 La rentabilidad del activo según su actividad económica

La relación de rentabilidad sobre el activo muestra como en el sector industrial la media mantiene una relación superior al 25% en el 53% de las organizaciones y que en el porcentaje de menor desempeño (entre el 1% y el 5%), solamente se tiene al 6.3%.

El sector servicios muestra un desempeño alto, mayor al 25% en el 49% de los encuestados, y solamente el 3% se encuentran entre el 1% y 5% de dicha relación. En el comercio, se tiene que 36% de las empresas presentan un margen superior al 25% y 9% de ellas se encuentran en el margen entre el 1% y el 5%. En los otros sectores el 83% presenta una relación superior al 25% y el 6% se ubica entre el 1% y el 5%.

**Tabla 28.** Nivel de rentabilidad del activo según la actividad económica de la MPF

Sector	Total MPF	1%-5%	5%-10%	10%- 15%	15%- 20%	20%- 25%	Mayores de 25%
Industria	32	6.3	0.0	0.0	3.1	37.5	53.1
Servicios	39	2.6	12.8	7.7	15.4	12.8	48.7
Comercio	11	9.1	18.2	18.2	9.1	9.1	36.4
Otros sectores	18	5.6	0.0	0.0	5.6	5.6	83.3

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Estos indicadores muestran una adecuada rentabilidad de los activos productivos pues gran parte de las organizaciones encuestadas mantienen una relación superior al 25%. Si bien una adecuada relación es considerada por encima del 15%, se puede observar que en el sector industrial y el grupo de otros sectores mantienen una baja afluencia de organizaciones en dicho rango. El sector servicios y el comercial presentan algunas empresas con un bajo nivel de relación indicando problemas en la recuperación de activos frente a la generación de beneficios percibidos en las ventas.

### 3.5.7.2 La rentabilidad del activo según su tamaño

Al realizar el mismo análisis vinculando el tamaño de la organización y la rentabilidad del activo se puede ver como en las microempresas, el 78% supera el corte del 15%, el 84% de las pequeñas, el 70% de las medianas y el 100% de las grandes.

**Tabla 29.** Rentabilidad del activo según el tamaño de la MPF

Sector	Total MPF	1%-5%	5%-10%	10%- 15%	15%- 20%	20%- 25%	Mayores de 25%
Hasta 10	23	4.3	13.0	4.3	17.4	26.1	34.8
De 11 a 50	56	3.6	7.1	5.4	5.4	19.6	58.9
De 51 a 100	10	20.0	0.0	10.0	10.0	0.0	60.0
Más de 100	11	0.0	0.0	0.0	9.1	18.2	72.7

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Estos resultados muestran la eficiencia en el manejo de los activos productivos: la de aumentar paulatinamente a medida que la estructura organizacional y productiva aumenta y se fortalece. Caso especial de análisis se observa para el caso de la mediana empresa, en la cual, el 20% de los encuestados manifiesta tener una relación entre el 1% y el 5% para dicha relación.

### 3.5.8 Mecanismos de apoyo financiero

Las MPF disponen de una oferta considerable y variada para acceder a apoyo financiero, el cual ha sido robustecido por el gobierno por una lado se tiene la Ley 590 de 2000, donde se involucra en esta actividad a entidades relacionadas como el Sena, Bancoldex, Proexport, Conciencias y el Fondo Nacional de Garantías. También se cuenta con Fomipyme, creada con el objeto de financiar los proyectos, programas, el desarrollo tecnológico y el diseño de instrumentos para el fomento y promoción de estas empresas y con el fondo de inversiones del capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas, Emprender. En este contexto, en el documento Conpes 3424 de 2006 se especifica la banca de oportunidades<sup>69</sup>; por ello se identificarán las preferencias de estas empresas en el momento de buscar dicho apoyo dentro de una gama de posibles.

La importancia de esta identificación radica en que usualmente el apoyo financiero para la MPF conlleva riesgos sobre la viabilidad del negocio. El estudio clasificó en dos grupos las fuentes de apoyo financiero, de acuerdo a su ubicación frente a la organización y al riesgo asociado a la propiedad de la empresa; y los dividió en fuentes exógenas y endógenas. Como fuentes de financiación exógena se catalogan los mecanismos financieros que brinda el entorno de la organización; mientras que las endógenas se refieren a las fuentes que surgen o están en la misma organización.

#### 3.5.8.1 Fuentes exógenas de financiación

Para las micro y pequeñas empresas, el poseer mecanismos de apoyo financiero constituye un aspecto crítico, dado que en muchas etapas de su ciclo de vida, requerirán de la inyección de fondos para costear sus operaciones, desde el surgimiento hasta la madurez de la organización. Además de la necesidad latente de efectivo, en muchas ocasiones para las

<sup>69</sup> Para mayor información ver el prefacio y capítulo 1 donde se explica dicho documento.

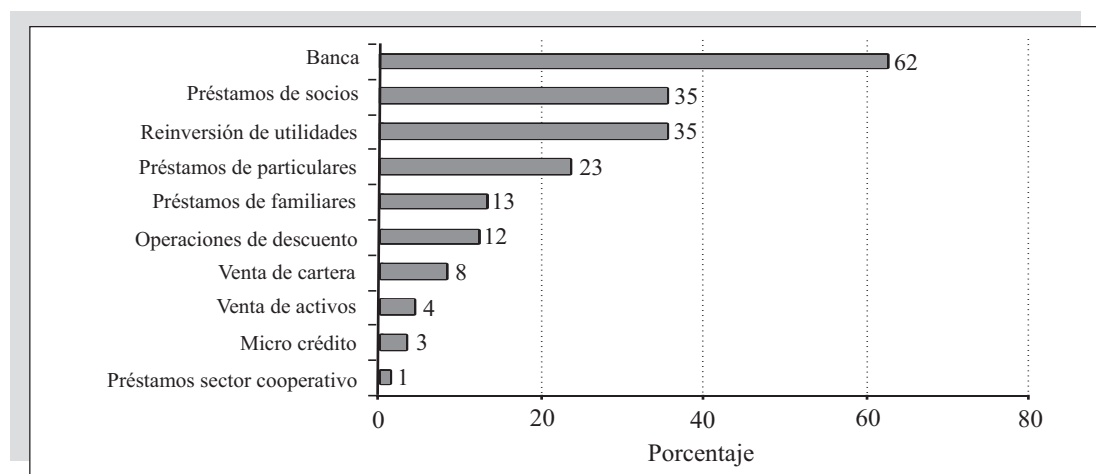
MPF en formación y debido a su tamaño, el acceder a fuentes de financiación se torna difícil debido a las barreras de acceso, lo cual pone en riesgo no solo la supervivencia de la organización, sino que además se arriesga la propiedad del negocio y en muchos casos el patrimonio de la familia, con el cual se respaldará la deuda.

Por ello, en primer lugar se identificarán estas fuentes, pues son las que mayores barreras de acceso presentan e implican el mayor riesgo sobre la viabilidad y la propiedad de la empresa. En estas se tendrán en cuenta la banca, los préstamos del sector cooperativo, los microcréditos y los préstamos de particulares.

La opción de la banca es el mecanismo de apoyo financiero preferido por el 63% de las MPF analizadas, no solo en las fuentes exógenas, sino en general. Seguido se encuentran los préstamos a terceros (particulares no vinculados a la empresa) con un 24%, siendo las fuentes menos utilizadas tanto los microcréditos con un 3%, como los préstamos del sector cooperativo al que solamente recurre el 1% de los encuestados.

Sin lugar a dudas en caso de necesidad de financiamiento, las fuentes exógenas, en especial el sector bancario, son la primera elección, a pesar de las barreras de acceso, primando sobre los mecanismos de apoyo para el sector como los microcréditos y los créditos del sector solidario, así como sobre las fuentes endógenas que se caracterizarán a renglón seguido.

**Gráfico 31.** Mecanismos de financiación empleados por las MPF



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

### 3.5.8.2 Fuentes endógenas de financiación

Si bien en las micro y pequeñas empresas el volumen del negocio no les permite afianzar políticas de gestión financiera para ir capitalizando, y se privilegia la liquidez frente a la rentabilidad, estos mecanismos deben ser identificados como elementos importantes de gestión financiera que propenden por la auto-sostenibilidad.

Estas fuentes son la reinversión de utilidades, la venta de cartera y de activos, las operaciones de descuento y los préstamos ya sea de socios o de familiares.

Los resultados indican que existen dos prácticas que prevalecen y son consideradas para financiar el negocio, la reinversión de utilidades y los préstamos de socios, a los cuales han recurrido el 35% de las MPF en cada uno de los casos. Seguido de estas, el 13% opta por préstamos de la familia, el 12% por operaciones de descuento, mientras que la venta de cartera y de activos son las de uso menos frecuente. A pesar de las barreras de acceso, y del riesgo que implica a nivel de propiedad del negocio, de patrimonio familiar, de sostenibilidad y viabilidad de la organización; fondearse con préstamos bancarios es la práctica más recurrente, dejando de lado las opciones de financiación que, se asume, brindan mejores condiciones y facilidades de acceso, tales como los microcréditos y los préstamos del sector cooperativo, las cuales a su vez, son las fuentes a las que menos acceden las MPF analizadas.

La gestión financiera y su direccionamiento en la definición de políticas para el manejo de la utilidad y el adecuado manejo de los aportes, son prácticas poco implementadas hoy en las MPF, ya sea por no contar con el suficiente volumen de activos o de ventas, o por la ausencia de políticas en este particular; cabe recordar que el 46% afirma no tener reglas determinadas para el manejo de utilidades, el 30% reinvierte las utilidades, el 29% las reparte al final del periodo contable y el 14% las retira.

Otra práctica recurrente para financiar las empresas son los préstamos a terceros, donde prevalecen las prácticas que buscan limitar al máximo el riesgo sobre la propiedad de la empresa, considerándose en orden, primero el préstamo de los socios, seguido del préstamo a particulares y por último el préstamo de familia.

Esta identificación sugiere que existen elementos que hacen poco atractivos los mecanismos de apoyo financiero implementados por el gobierno, y por tanto, la banca a pesar de tener tasas elevadas y requisitos que pueden arriesgar la propiedad del negocio y de paso el patrimonio familiar, brinda mejores opciones y posibilidades. Así mismo, se nota nuevamente la desprotección a la que se ve sometida la MPF, pues no existen acciones gubernamentales para favorecer el acceso a financiación que aisle el riesgo sobre el patrimonio familiar, así como garantías favorables y acordes a la singularidad que presenta la relación empresa-propiedad-negocio.

La búsqueda por conservar la propiedad de la empresa puede ser la causa para fondearse, antes que de la misma empresa<sup>70</sup>, por medio de fuentes exógenas en particular bancos, préstamos de socios y por último el recurrir a particulares o familiares no vinculados al negocio, donde se infiere una vez más la cohesión en los vínculos estrechos entre la familia y la propiedad del negocio.

### **3.5.8.3 Mecanismos de apoyo financiero por sector de actividad económica**

La indagación sobre los mecanismos que emplea la MPF para financiar sus operaciones por sector de actividad económica, revela que la opción preferida por las organizaciones industriales es el préstamo de socios con un 44% de preferencia, seguido de un 28% de

---

<sup>70</sup> Si tiene la capacidad y las políticas establecidas

empresas que prefieren los préstamos a familiares y de un 19% que recurre a los bancos. A su vez, las prácticas en las cuales no se apoyan son el préstamo en el sector cooperativo, las solicitudes de microcréditos y la venta de cartera.

Las organizaciones de servicios privilegian el financiamiento a través de la banca en un 87%, seguida de la reinversión de utilidades en un 54% y el préstamo de socios con el 28%, mientras la venta de activos es una modalidad a la cual no recurre ninguna de estas empresas. En cuanto al comercio, la preferencia también apunta al financiamiento por medio del sector bancario, seguido de la reinversión de utilidades a la que recurren el 46% de los encuestados de este sector; así mismo, las empresas familiares que pertenecen a este sector de actividad económica nunca han solicitado préstamos en el sector cooperativo, ni han hecho uso de los microcréditos, ni han ejecutado operaciones de descuento.

**Tabla 30.** Mecanismos de financiación por sector de actividad económica

Sector	Total MPF	La banca	Venta de activos	Reinvierte las utilidades	Solicita préstamos en el sector cooperativo	Solicita micro crédito
Industria	32	18.8	3.1	3.1	0.0	0.0
Servicios	39	87.2	0.0	53.8	2.6	7.7
Comercio	11	81.8	9.1	45.5	0.0	0.0
Otros sectores	18	72.2	11.1	44.4	0.0	0.0

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Por último, en las organizaciones empresariales que operan en los otros sectores de actividad económica, se opta al igual que en el sector servicios y comercial por los préstamos de la banca, seguido del préstamo a socios y la reinversión de utilidades, al cual se ha inclinado el 44% de las organizaciones. De igual forma, refieren que nunca han solicitado préstamos al sector cooperativo o han recurrido a los microcréditos como mecanismos de financiación alternativos.

Como se desprende de los resultados obtenidos, las empresas familiares de la muestra estudiada recurren al financiamiento a través de préstamos, en primer lugar de la banca, seguidos de los préstamos de socios o de particulares, dejando a un lado las posibilidades ofrecidas por el gobierno para el desarrollo de las mipyme, tales como los préstamos denominados microcréditos, así como los del sector solidario, mostrando una tendencia que debería ser analizada por los tomadores de decisiones, ya que como es bien sabido en el país, el acceso a préstamos de banca maneja unos intereses altos y genera una serie de riesgos financieros para la viabilidad y sostenibilidad de la organización. Además, el acceso a estos préstamos maneja una serie de barreras que en ocasiones los hace engorrosos y representan un grave riesgo para la propiedad y el patrimonio empresarial.

### 3.5.8.4 Mecanismos de apoyo financiero según el tamaño de la empresa familiar

Al observar los mecanismos de apoyo financiero al que recurren las organizaciones familiares según su tamaño, se observa una clara preferencia por los préstamos bancarios en primer lugar, seguidos de opciones particulares acordes a su tamaño y su viabilidad.

Para las microempresas familiares, la primera opción es la banca con el 52%, seguido de los préstamos de particulares y de préstamos de socios, o la reinversión de utilidades; mientras la práctica a la cual nunca recurren es la solicitud de préstamos en el sector cooperativo. Al analizar las opciones existentes para estas organizaciones, es curioso observar como los microcréditos solamente son considerados por el 9% de estas empresas y que los préstamos de la familia son tenidos en cuenta por el 22%, superados por la opción de préstamos de particulares. Así se confirma la evidencia hallada en el análisis de correlación entre mecanismos de financiación y sector de actividad económica, pues se privilegia la financiación en banca por encima de las opciones ofrecidas por el gobierno, punto en el cual debería revisarse la causa fundamental que lleva a las microempresas familiares a pensar primero en el sector privado que en el apoyo del sector público.

La pequeña empresa de familia por su parte recurre también al préstamo bancario en primer lugar y con mayor frecuencia que en la microempresa de familia con un 57%, seguido de los préstamos de socios y la reinversión de utilidades con un 39% y un 36% de representatividad respectivamente. Al igual que en el análisis anterior, tampoco recurren a préstamos del sector cooperativo y solamente el 2% solicita microcréditos. Por tanto, el análisis de vulnerabilidad y riesgo que se encuentra para el caso de la microempresa es susceptible de réplica, pues se presenta la misma situación analizada.

En el caso de la empresa familiar de tamaño mediano, aunque presenta la misma situación a favor del financiamiento por banca el cual sigue siendo preponderante (80%), la segunda opción es el préstamo de particulares (40%) por encima del de socios considerado por la micro y la pequeña empresa en esta elección. Otra diferencia frente a las organizaciones estudiadas hasta ahora se da en las prácticas a las cuales nunca recurren pues la empresa mediana familiar, al contrario de la micro y pequeña empresa, recurren al préstamo del sector cooperativo pero no al microcrédito. Las cifras al respecto se encuentran en la tabla 31.

**Tabla 31.** Mecanismos de apoyo financiero según el tamaño de la MPF

Tamaño	Total MPF	La banca	Venta de activos	Reinvierte las utilidades	Solicita préstamos en el sector cooperativo	Solicita micro crédito
Hasta 10	23	52.2	4.3	30.4	0.0	8.7
De 11 a 50	56	57.1	3.6	35.7	0.0	1.8
De 51 a 100	10	80.0	10.0	20.0	10.0	0.0
Más de 100	11	90.9	0.0	54.5	0.0	0.0

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.



Este resultado es consecuente tanto con el tamaño como con la capacidad de operación, debido a que al parecer, el volumen ofertado por los microcréditos puede ser menor al requerido para las actividades realizadas por este tipo de organizaciones; esta hipótesis puede corroborarse al observar cómo se opta por los préstamos de particulares sobre el de los socios, lo cual puede darse en función del monto o la capacidad de préstamo, que puede ser superior o sobrepasa la cantidad ofertada.

La mediana empresa emergente de familia recurre al igual que los segmentos analizados en primer lugar a la banca, seguido de la reinversión de utilidades y el préstamo de socios, pero reporta no acceder a la venta de activos, los préstamos del sector cooperativo, los microcréditos y la ejecución de operaciones de descuento, como métodos o formas alternativas de financiación. Se podría considerar que al igual que la empresa mediana, las fuentes de financiación son consideradas en función de su capacidad y no en función de su riesgo, pues indudablemente el sector bancario y el préstamo de terceros representa un mayor riesgo sobre la propiedad de la empresa, y por tanto, sobre el patrimonio familiar y empresarial, que el que se da en el caso de las opciones facilitadas por el gobierno como lo son los microcréditos o los créditos del sector solidario.

### **3.5.9 Endeudamiento total**

Para analizar este punto se empleó la razón financiera de endeudamiento total<sup>71</sup>, donde se relaciona el total del pasivo (deuda total del negocio), con el total del activo (elementos que posee el negocio), con el fin de obtener información sobre el porcentaje de los activos que están respaldando la deuda con los acreedores; para lo cual se acordó establecer cuatro rangos de endeudamiento a saber: menor a 90%; menor a 70%; menor a 50% y menor a 30%.

La mitad de los encuestados mantiene un nivel de endeudamiento menor al 30%, el 28% tiene una relación que no supera el 50%; el 20% menor al 70%, y por último, solamente el 2% tiene un nivel de deuda menor al 90%,

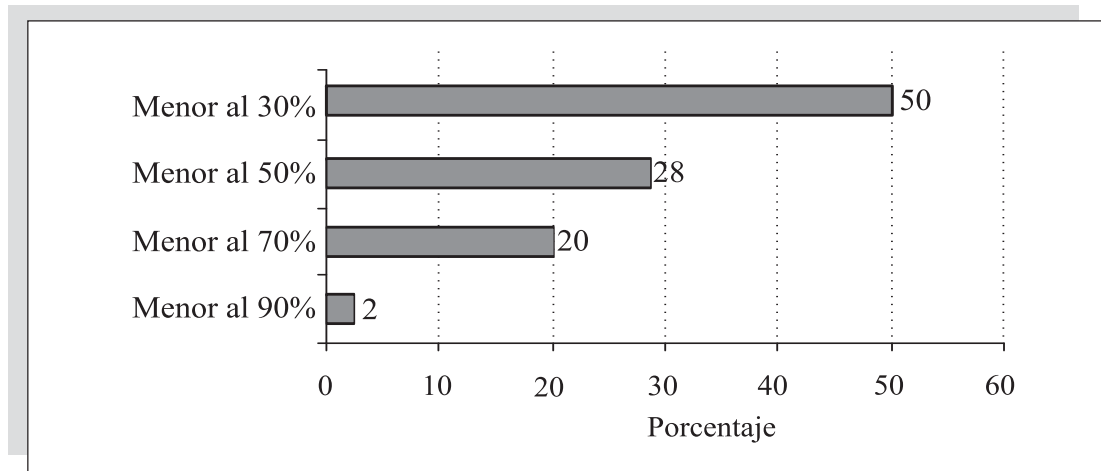
Estos resultados muestran que gran parte de las MPF no ve amenazada la propiedad de la organización por efectos de la deuda y que mantiene una gestión financiera de la deuda aceptable, lo cual se corrobora al identificar las fuentes de financiación y la generación de utilidad neta positiva, alcanzada por el 76% de las empresas en los últimos 3 años.

---

<sup>71</sup>Esta razón da información sobre el índice de endeudamiento, no sirve para evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa, ya que en ocasiones los valores del activo están ajustados por su valor en libros, que puede no ser el mismo que su valor comercial.



**Gráfico 32.** Nivel de endeudamiento en las MPF



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Si bien un endeudamiento menor al 50% puede indicar riesgos sobre la propiedad de la empresa, este análisis está sujeto a consideraciones adicionales como la coyuntura económica del sector; sin embargo, no puede descuidarse esta situación por las amenazas implícitas sobre la viabilidad del negocio.

Grave peligro se da en el caso de un endeudamiento superior al 70% ya que significa que el negocio está atravesando por problemas de sostenibilidad que pueden llevar o a la pérdida de la propiedad o a la liquidación de la organización.

Para finalizar el análisis de los aspectos asociados a la gestión financiera de las MPF, es importante identificar como la mayoría de ellas, tal vez debido a su característica de micro y pequeñas, las cuales abarcan el 80% de estas empresas, privilegian las prácticas financieras que garantizan la liquidez, descuidando un poco la rentabilidad. En gran proporción han cumplido sus metas financieras, lo cual se constata por el logro de sus indicadores financieros, siendo estos los instrumentos de mayor uso para el apoyo en la toma de decisiones, gracias a que en su mayoría cuentan con reportes financieros veraces y confiables.

### 3.5.9.1 Endeudamiento total según el sector económico

La razón de endeudamiento de la industria muestra una condición buena ya que el 84% de estas empresas mantienen un nivel de deuda menor al 30%, y junto con el 6% que no supera el 50% de compromiso de activos frente a pasivos presenta un 91% de organizaciones dedicadas a esta actividad económica con una salud financiera adecuada para seguir operando en el futuro cercano.

En el sector servicios aunque el número de empresas con una razón de endeudamiento menor al 50% es del 49%, se observa que existe una proporción de 23% de las empresas encuestadas con un grado importante de vulnerabilidad, pues su deuda se encuentra entre el 50% y 70%, lo que significa que sus activos están fuertemente comprometidos y que requieren

de un adecuado manejo financiero en el corto plazo para aumentar su liquidez y no poner en riesgo su rentabilidad futura.

**Tabla 32.** Nivel de deuda según el sector económico de la MPF

Sector	Total MPF	Entre el 71% y el 90%	Entre el 51% y el 70%	Entre el 31% y el 50%	Hasta el 30%
Industria	32	0.0	9.4	6.3	84.4
Servicios	39	0.0	23.1	48.7	28.2
Comercio	11	0.0	36.4	9.1	54.5
Otros sectores	18	11.1	22.2	33.3	33.3

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Las organizaciones dedicadas al comercio muestran un nivel adecuado de deuda del 55%, pero también es el grupo que presenta mayor número de empresas con un compromiso fuerte de activos y problemas de rentabilidad, con un 36% de las encuestadas con un índice de deuda entre el 50% y el 70%, amenazando un tanto su capital de trabajo y en consecuencia, la propiedad del negocio.

En los otros sectores económicos, existe un grupo con una alta tasa de deuda, pues el 11% mantiene un índice superior al 90% con una clara amenaza sobre la propiedad de la organización y el 22% adicional se encuentra con una deuda entre el 70% y 90% en posición clara de vulnerabilidad.

Estos indicadores muestran cómo el sector industrial es el más sólido y mantiene márgenes adecuados de deuda que no representa riesgo sobre su patrimonio, y el sector comercial al igual que los otros sectores se convierten en los más afectados, donde mayor número de organizaciones debe hacer esfuerzos para sobrepasar la crisis que involucra riesgos sobre el patrimonio, y por tanto, sobre la continuidad de la organización, tanto como empresa como en el campo de la empresa familiar.

### 3.5.9.2 Endeudamiento total según el tamaño de la empresa familiar

Al hacer el análisis del nivel de deuda según el tamaño de la empresa, se observa que la microempresa familiar en general presenta un adecuado manejo de la deuda, pues el 83% de estas organizaciones no llegan al 30% de activos comprometidos respaldando al total de los pasivos y que solamente el 4% llega a una razón entre el 50% y el 70% de la deuda. En la pequeña empresa existe una proporción del 50% que mantiene la deuda en un nivel inferior al 30%, aunque la proporción de empresas en riesgo es superior pues la deuda del 20% de éstas alcanza el 70%, y en alta vulnerabilidad, con un nivel del 90% de la relación, está el 2% de estas organizaciones.

La mediana empresa familiar también presenta un gran número de organizaciones en vulnerabilidad, pues el 60% de las empresas encuestadas tiene una deuda que llega al 70%, alto número, pues indica que al juntar aquellas con niveles de deuda del 50% se tiene un 80%

del total de las empresas de este grupo. Por último, en la mediana empresa emergente familiar, los indicadores reflejan que el nivel de deuda en el 64% de ellas no supera al 50%, y que en riesgo alto están el 18% con una deuda del 70%, el 9% de las empresas de este grupo tienen una razón de deuda que llega al 90% amenazando, como ya se observó, la propiedad y la viabilidad del negocio.

**Tabla 33.** Nivel de endeudamiento de la MPF según el tamaño

Tamaño	Total MPF	Entre el 71% y el 90%	Entre el 51% y el 70%	Entre el 31% y el 50%	Hasta el 30%
Hasta 10	23	0.0	4.3	13.0	82.6
De 11 a 50	56	1.8	19.6	28.6	50.0
De 51 a 100	10	0.0	60.0	20.0	20.0
Más de 100	11	9.1	18.2	63.6	9.1

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Al analizar esta información teniendo como referencia el monto de activos, se observa que las organizaciones de hasta \$250 millones son las que manejan los mejores niveles de deuda, junto con las empresas que cuentan con activos hasta los \$2,300 millones, estando en este grupo el 54% de las empresas. A su vez, las organizaciones con mayores compromisos se dan en el rango de activos altos, pues el 39% de las empresas que tienen entre \$2,301 millones y \$7,000 millones tienen una deuda que oscila entre el 50% y el 70%; y en las empresas con capitales mayores a los \$7,000 millones, el 20% tiene un nivel de deuda de hasta el 90%; el 40% tienen una deuda entre el 50% y el 70% de los activos; y el 40% restante alcanza el 50% en esta relación, mostrando que a mayor nivel de activos, mayor nivel de deuda, poniendo en riesgo la propiedad y la viabilidad del negocio.

Conocidos los elementos de gestión financiera que adoptan las MPF, y determinada su importancia en el ciclo económico y el ámbito social, se deben fomentar acciones multilaterales para identificar las particularidades de estas empresas y así desarrollar políticas acordes a la situación económica y sectorial por las cuales atraviesan, permitiéndoles su crecimiento y desarrollo, y garantizando que el patrimonio familiar no se vea afectado, independientemente de las dinámicas del patrimonio empresarial.

Además de estos apoyos a nivel de financiación y tributación, las acciones que permitan incrementar la actividad operativa son fundamentales para consolidarse en el mercado y desarrollar ventajas competitivas, movimientos asociados a fortalecer la gestión operativa de la organización, tema que se esbozará continuación.

## **3.6 GESTIÓN DE OPERACIONES**

En el entramado que conforman las diferentes actividades desarrolladas en las empresas, dado por su interrelaciones y por la dinámica que surge de su acción colectiva, hace falta abordar la actividad operativa de la misma, y las acciones y elementos involucrados en los procesos de generación de bienes y servicios.

Antes conocida como producción, el área de operaciones hace parte del aparato encargado de generar los productos (sean bienes o servicios) de la organización. Para finalizar la caracterización de las MPF, hace falta abordar algunos elementos vinculados al desarrollo de la operación del negocio, por ello se observarán la instalación y equipos con que cuentan las empresas para el desarrollo de su actividad, las políticas de normalización, procesos de certificación y elementos relacionados a la propiedad industrial.

### **3.6.1 Instalaciones y equipo**

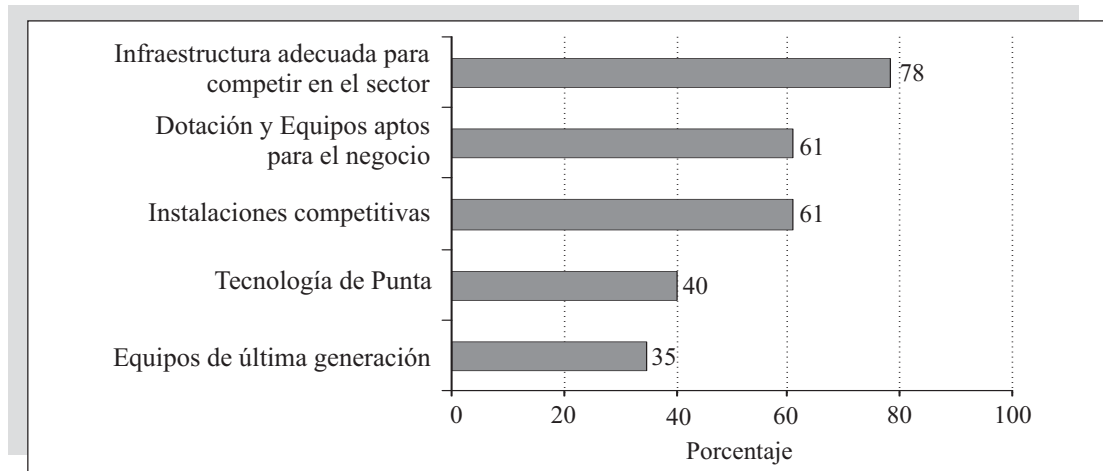
La capacidad productiva está mediada, no solo por el saber-hacer que poseen los individuos, sino por la tecnología que emplean para desarrollar las actividades propias en la concepción de los bienes o servicios de la organización.

La instalación y el equipo, parte de la tecnología, son unidades cruciales en aspectos competitivos, pues del uso y la combinación de los mismos, convierten a través de los diferentes procesos de transformación, a los insumos en productos con valor agregado, de los cuales depende la sostenibilidad y viabilidad de la organización.

Como elementos que involucran competitividad, no sólo el contar con el personal idóneo es garantía de lograr una ventaja diferencial sostenible frente a los competidores; por ello, es necesario tener las instalaciones y el equipo apto para la operación del negocio; pero conscientes de la gran dinámica y la volatilidad de estos factores, se hará una reflexión frente ellos, con el fin de establecer qué tan competitivas son estas estructuras, la adopción de tecnología de punta y su adecuación para el negocio.

Resultado de la encuesta se tiene que el 78% de las MPF siente que la infraestructura con la que cuenta actualmente es adecuada para competir en su sector de actividad; el 61% percibe que la dotación y los equipos que posee son aptos para el desarrollo del negocio, así como el que sus instalaciones son competitivas. En cuanto a la tecnología, el 40% cuenta con tecnología de punta y el 35% tiene equipos de última generación.

**Gráfico 33.** Instalaciones y equipo de las MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los datos de instalaciones y equipos muestran que existe un acervo operativo, punto a favor en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles. Se observa que en este aspecto en particular existe una buena gestión, pues el sentir es de contar con una dotación y equipos aptos para el desarrollo del negocio.

Al analizar por sector de actividad económica se observa que el grueso de la empresa familiar considera como fortaleza para su operación el contar con una infraestructura adecuada para competir en el sector, aspecto revelado por el 81% de las organizaciones industriales, el 77% de las de servicios, el 64% de las entidades comerciales y el 83% de las entidades dedicadas a otros sectores. Aunque en la variable que analiza la existencia de adecuadas instalaciones los indicadores del sector servicios, comercio y el grupo de otros sectores, superan el 72%; el sector industrial manifiesta una expresa limitación en este campo, pues solamente el 28% de las empresas de este sector consideran contar con instalaciones competitivas.

Los datos también son alentadores para la discriminación por tamaño organizacional pues los indicadores de infraestructura adecuada para competir en el sector superan el 80% en todos los niveles, salvo la pequeña empresa, en la cual solamente el 71% siente que dicha variable es positiva para un desempeño óptimo.

La tecnología como elemento de competitividad debe ser sopesada frente a elementos que en verdad potencien su uso, tales como la posibilidad de transferencia, su impacto en los costos y en la actividad productiva, el valor agregado en procesos y productos, su soporte técnico, entre otros; por esta razón, aunque en muchas organizaciones se desee contar con tecnología de punta y equipos de última generación, el análisis de su importancia debe realizarse cuidadosamente, pues no por tener lo último en tecnología o en equipos, se tiene una verdadera ventaja competitiva. Así, en cuanto a los equipos de última generación, el 19% de los empresarios del sector industrial dice poseerlos, el 36% así lo afirma en el sector servicios, el 46% en el sector comercio y el 56% en los otros sectores. De acuerdo al tamaño, en el caso

de las microempresas de familia, solamente el 9% posee equipos de última generación, el 38% de las pequeñas empresas, el 40% de las medianas y el 73% de las grandes empresas de familia.

Estos datos muestran claramente cómo la proporción de empresas con equipos de última generación se incrementa a medida que crece la organización y por ende cuenta con un músculo financiero suficiente para acceder a la misma, ya que por lo general éstos son onerosos, lo cual se puede inferir de la observación sobre los indicadores y el tamaño de la organización. De todas formas, apoyo en el proceso de adquisición y valoración del verdadero impacto de la tecnología, así como de acceso y facilidades de financiación son acciones que los tomadores de decisiones pueden ejecutar a favor del desarrollo de estas empresas.

Así mismo, contar con dotaciones en infraestructura y equipos obsoletos sí puede disminuir la competitividad y erigirse como una verdadera amenaza para la adaptación de la organización a las nuevas técnicas de producción. Por ello, es importante que las MPF desarrollen políticas de renovación del parque tecnológico, teniendo en cuenta los diversos elementos involucrados en el sector en el cual desarrollan su actividad, siempre considerando la consolidación de ventajas competitivas sustentables, donde la tecnología sirva como insumo para apalancar la operación de la empresa y no como factor de dificultad o conflicto.

Las acciones gubernamentales en este punto particular deben orientarse a la identificación de los elementos necesarios para mitigar el impacto de la incorporación de nueva tecnología en este grupo de empresas, así como en la colaboración para su adquisición y la definición de políticas de compra, encaminadas a la consolidación de redes productivas, a manera de clúster con integración horizontal o vertical, tendientes a la creación de cadenas productivas para lograr su desarrollo económico sostenible.

La caracterización de la gestión operativa debe incluir a los procesos de normalización, como colaboradores en el desarrollo de procesos organizacionales.

### **3.6.2 Procedimientos de normalización**

La competencia global cada vez más exige mayores estándares a las organizaciones, no solo a nivel de productos, sino además de procesos, fenómeno que ha tenido eco en las MPF también.

La adopción de normas, ya sea internacionales o nacionales, que garanticen mejoras sustanciales en los procesos deben ser implementadas en las MPF; la primera aproximación al tema se dirigió a indagar si estas empresas aplican o no algún método de normalización, encontrándose que solamente el 21% de las MPF analizadas ha adelantado este tipo de acciones.

La respuesta aparentemente está correlacionada con el segmento de las medianas y grandes empresas y es una práctica poco común en las micro y las pequeñas empresas, tanto por su tamaño no superior a las 50 personas, el que permite agenciar de forma relativamente sencilla los procesos funcionales de la organización; como por los costos que implica adoptar este tipo de normas.

Según parece, las empresas que hacen tránsito hacia un tamaño mediano y grande, por su dimensión requiere de estos mecanismos como elementos centrales de gestión, por ello en el momento del desarrollo de la organización seguramente serán considerados por el área estratégica.

Con estos resultados, cabía identificar cuáles de los tipos de normalización son adoptados por las empresas que utilizan estos procesos.

### **3.6.2.1 Elementos de normalización**

Los hallazgos indican que la práctica de normalización de mayor uso en las MPF de la muestra es la ISO, implementada por el 16% de las empresas, seguida de las Buenas Prácticas de Manufactura.

La norma ISO 9000 es una familia de normas de calidad establecidas para optimizar los procesos, mitigar en lo posible las fallas en los productos y en la prestación de los servicios y fomentando la cultura del mejoramiento continuo.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) se han utilizado en el 2% de las empresas, y son un conjunto de normas y procedimientos a seguir en la industria manufacturera, en especial en la industria farmacéutica, para conseguir que los productos sean fabricados de manera consistente y acorde a ciertos estándares de calidad. En el campo farmacéutico es fundamental pues sin ellas no se puede certificar el laboratorio.

#### **3.6.2.1.1 Elementos de normalización según sector económico**

Siendo la ausencia de procesos de normalización el común denominador, observarlos a nivel de sector de actividad económica permitirá observar la capacidad competitiva frente a mercados internacionales o locales que exijan dichos procesos.

Los resultados muestran la baja adopción de estos procesos, lo cual puede obedecer a diversas causas tales como la ausencia de orientación a mercados externos, la falta de una cultura competitiva basada en los procesos de estandarización y normalización para la competitividad, el rezago del sector, conformismo en la demanda y volúmenes de producción actuales, entre otros.



**Tabla 34.** Normalización en las MPF según el sector de actividad

Sector	Total MPF	Sí tiene procesos de normalización	No tiene procesos de Normalización
Industria	32	6.3	93.8
Servicios	39	33.3	66.7
Comercio	11	9.1	90.9
Otros sectores	18	27.8	72.2

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Es así como, la adopción de estas normas responde a sistemas de gestión orientados a requisitos específicos y necesarios para la operación de la empresa. Estos esfuerzos hacen parte de la gestión de calidad que busca asegurar un producto internacionalmente competitivo, aplicado a sectores específicos; por tanto, de los resultados obtenidos en infraestructura y equipos, se puede pensar que la mediana y mediana empresa emergente son competitivas, y que las prácticas que han desarrollado en las diferentes etapas que las han llevado a la consolidación y madurez en el mercado deberían ser estudiadas, con el fin de establecer los elementos asociados a la gestión que les han permitido esta situación.

Los procesos de certificación también son parte de la actividad operativa de las empresas, razón por la cual se incluyeron en la gestión operativa.

### 3.6.2.2 Procesos de certificación

Pero si los procedimientos de normalización no son regla general en las MPF encuestadas, los procesos encaminados a la certificación muestran la misma tendencia, ya que solo el 23% está adelantando procesos destinados a la certificación.

La ausencia de procesos de certificación es una característica del 77% de las MPF del grupo encuestado y podría estar asociada a los altos costos que para algunas de ellas implica adelantarlos, y los pocos beneficios observados o percibidos.

Al analizar la orientación hacia el mercado nacional, a donde casi todas las micro y pequeñas empresas encaminan sus productos, se hace más evidente este resultado, pues el 80% no acogería este tipo de procesos debido a que sus productos a pesar de cumplir con las expectativas de los clientes, no necesariamente deben cumplir con estándares definidos. Por tanto, al igual que en el caso de los procesos de normalización, la certificación ha sido adoptada por muy pocas empresas de corte familiar, siendo el grupo de otros sectores y el sector servicios los que marcan la pauta, con un 44% y 31% de representatividad, frente al 6% de las organizaciones industriales y el 9% de las entidades comerciales.

Al aumentar el tamaño de la organización se observa cómo el número de organizaciones aumenta, pasando del 9% en las microempresas, al 46% en la mediana empresa emergente



familiar, pareciendo que esta variable puede estar asociada con el tamaño de las operaciones y de su músculo financiero.

Para finalizar con la identificación de los elementos que conforman la gestión operativa de las MPF, queda observar las estrategias y acciones que adelantan en cuanto al manejo de la propiedad industrial.

### 3.6.3 Propiedad industrial

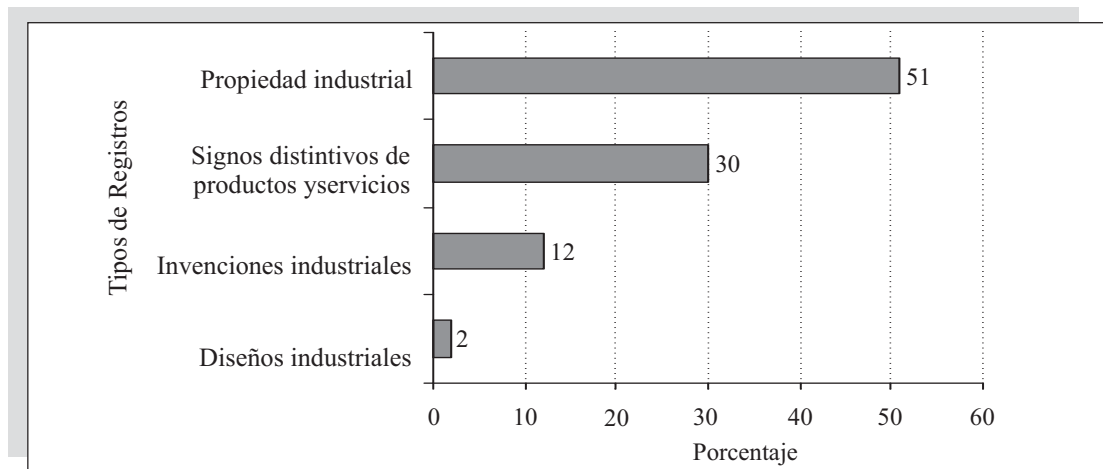
La propiedad industrial es uno de sus activos fundamentales de las organizaciones, pues en parte es por medio de este tipo de propiedad que se maximiza el valor de la empresa y se convierte en un negocio en marcha.

La propiedad industrial refleja también los frutos de los procesos de innovación y desarrollo, y son signo del potencial que tienen las organizaciones para crear, desarrollar y brindar nuevos procesos, productos y servicios con los que busca la satisfacción de sus clientes y su consolidación en el mercado.

Por propiedad industrial se entiende el conjunto de derechos que puede poseer una persona física o jurídica sobre una invención, un diseño industrial, un signo distintivo entre otros, otorgando el beneficio de su uso exclusivo, y coartando la posibilidad de transacción debido a ello, con el respectivo soporte jurídico que lo avala protegiendo este derecho de exclusividad.

A continuación se pretende dar cuenta de la formalización de estas prácticas en las MPF analizadas. El 51% de las empresas llevan un registro de la propiedad industrial que maneja su negocio, el 12% han llevado a registro sus invenciones y modelos de utilidad y han patentado, y solamente el 2%, registra sus diseños industriales; mientras que el 30% registra los distintivos de sus productos y servicios.

**Gráfico 34.** Propiedad industrial en la MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los hallazgos son importantes, pues muestran la capacidad de las MPF para desarrollar propiedad industrial, a nivel de invención y diseño industrial, así como de sus distintivos. Aunque la tasa abarca a la mitad de las organizaciones, es un buen indicador de los procesos de innovación y desarrollo que se dan en las MPF, como acciones encauzadas al desarrollo de ventajas competitivas.

La cultura del registro de este tipo de propiedad se ha acogido por muchas empresas y forma parte de su gestión, lo que se observa dada la baja proporción de aquellas que no se han interesado por estos procesos.

**Tabla 35.** Propiedad industrial por sector de actividad de las MPF

Sector	Total MPF	Registra la propiedad industrial de su empresa	Registra las invenciones industriales (patentes-modelos de utilidad)	Registro diseños industriales (modelo-dibujos industriales)	Registra signos distintivos de productos y servicios (marcas nombres comerciales-rótulos de establecimiento)
Industria	32	75.0	3.1	0.0	25.0
Servicios	39	43.6	7.7	5.1	46.2
Comercio	11	36.4	18.2	0.0	18.2
Otros sectores	18	33.3	33.3	0.0	11.1

Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Una vez determinados los rasgos generales que componen la gestión de las diferentes áreas de la organización, solamente falta realizar una revisión sobre algunos aspectos legales que surgen de la dinámica en el desarrollo de la empresa, y la manera en que la gestión gerencial los ha afrontado.

### 3.7 ASPECTOS LEGALES

El devenir de la organización lleva asociado la presencia del conflicto, el cual surge de la interacción natural de los elementos propios de la organización, así como, de la relación con el entorno. Siendo estos conflictos propios de la actividad del negocio, donde la MPF actúa como entidad comercial, la resolución por vías legales es importante, pues los efectos derivados de esas circunstancias pueden crear inconvenientes ya sea de viabilidad o de gobernabilidad.

Por ello, para observar esta variable se identificaron los principales aspectos legales relacionados en la gestión de las MPF en el campo operativo, de la sociedad y del direccionamiento legal.

#### 3.7.1 Aspectos legales relativos a la operación

De la dinámica de operación de la organización se identificaron circunstancias en las cuales se hace necesario un manejo legal o jurídico de la situación, donde el 19% tiene problemas legales y de regulación, el 6% mantiene litigios sin resolver por impuestos, así como el 10% tiene procesos judiciales con terceros sin resolver, y los procesos laborales pendientes afectan al 44%.

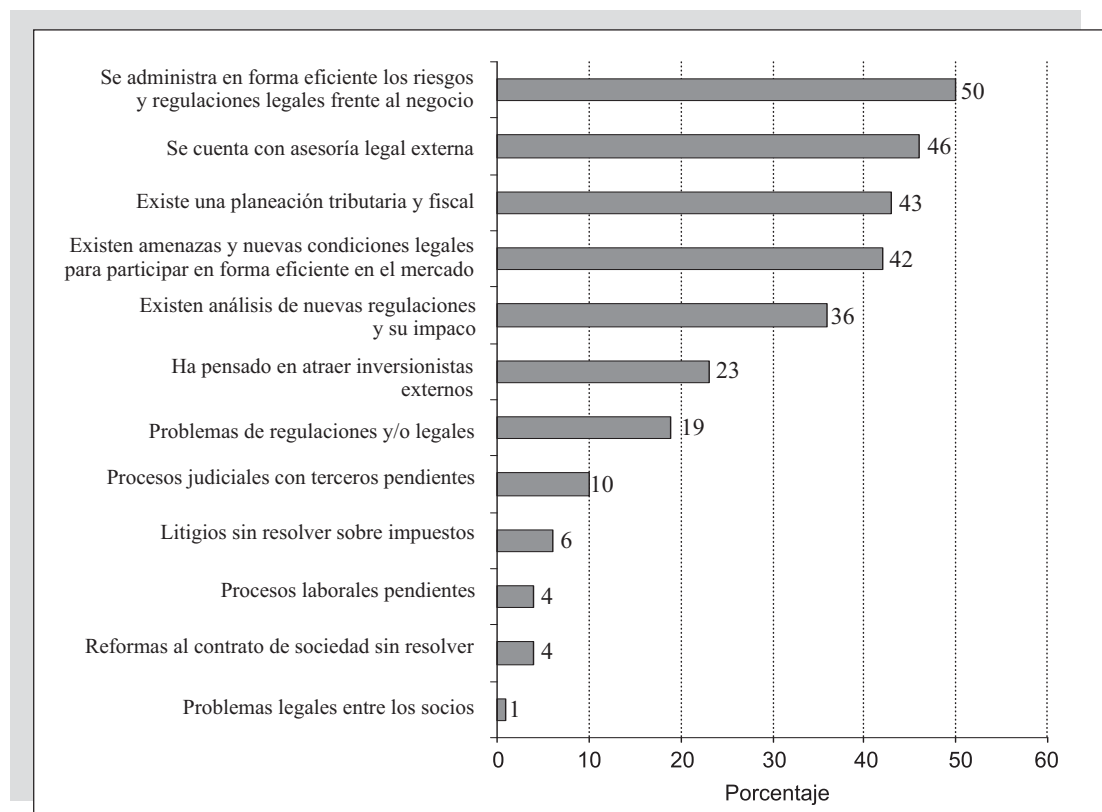
Cuando los mecanismos adoptados por la estructura societaria no son suficientes para resolver los problemas, se acude a la justicia ordinaria, por ello el 4% tiene nuevas reformas al contrato de la sociedad sin resolver y el 10% aduce tener problemas legales entre socios.

### 3.7.2 Aspectos legales relativos a la dinámica y gestión del negocio

Estos aspectos incluyen las acciones legales encaminadas a dar respuesta a los elementos normativos y jurídicos, donde contar con asesoría legal externa es importante para el 46%, la definición de una planeación tributaria y fiscal se hace por el 43%, el análisis de las nuevas regulaciones y su posible impacto lo realizan el 36%. El 42% de las empresas percibe amenazas en las nuevas condiciones legales para participar de manera eficiente en el mercado y el 23% estructura la manera de atraer inversionistas externos. Por último, el 30% considera administrar de forma eficiente los riesgos y regulaciones legales frente al negocio.

En los aspectos legales, aunque se considera importante contar con asesores legales, la tendencia es la contratación de abogados externos, por lo cual subcontratan esta función cuando se hace necesaria, buscando disminuir los costos asociados a contar con un departamento jurídico en la organización.

**Gráfico 35.** El direccionamiento legal en la MPF



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

A pesar de tener varias acciones en el campo legal, la gestión considera que el soporte legal, así sea externo es importante, así como la definición de planes tributarios y fiscales, ya que estos impactan fuertemente a la empresa, debido a las sanciones y acciones disciplinarias y legales. El análisis de las normas y regulaciones que cobijan el sector de actividad económica, así como de la legislación sobre las empresas es una práctica que se va fortaleciendo debido a los problemas que de estas se desprenden, pues la gobernabilidad y la viabilidad siempre se verán afectadas por cualquier cambio a nivel interno, o del entorno ya sea económico, social o político.

### **3.8 RESUMEN DEL CAPÍTULO**

Desarrollar un modelo de gestión de las MPF es una tarea ardua e imposible debido a la singularidad de cada organización. Pero lo que sí se puede hacer es una caracterización en la cual se observan las prácticas y acciones que los dirigentes de estas organizaciones adoptan para garantizar que sus empresas sean viables y gobernables.

Las prácticas en pro de la gestión del conocimiento y la innovación son parte del proceso de gestión gerencial de las MPF analizadas, donde se busca cada día agregar valor y consolidar ventajas competitivas sostenibles que garanticen la adaptabilidad y gobernabilidad de la organización. El direccionamiento estratégico también hace parte importante de su actividad pues la formulación estratégica da sentido y cohesión a la actividad organizacional, lo que se observa en las políticas corporativas, que surgen de la experiencia y la tradición de las empresas.

La gestión comercial y de mercadeo se basa en la definición de estrategias donde la identificación de oportunidades comerciales y posibles mercados son acciones prevalentes, así como, el manejo conocimiento e inclusión del cliente en sus enfoques de ventas y canales de distribución, para lo cual se cuenta con la tecnología y las herramientas que permiten administrar esta información.

La gestión del factor humano muestra la tendencia hacia la formalización de las relaciones organizacionales, por medio de la estructuración burocrática, la definición de roles, cargos, funciones y responsabilidades, así como de políticas para la carrera en la empresa y la capacitación. Los planes que permitan motivar al personal y la monitorización constante del clima organizacional también son prácticas cotidianas. Se comienzan a implementar los procesos de reclutamiento y selección basados en méritos y no en aspectos filiales, dando un giro hacia el manejo desde la lógica administrativa, y no desde la filiación o afinidad para el manejo de los individuos en la organización.

La gestión financiera usualmente se da en pro de acciones que garanticen la liquidez, primando esta sobre la rentabilidad, el uso de la información contenida en los reportes financieros, confiables y veraces, por medio de indicadores que apoyan la toma de decisiones, siendo estos instrumentos de análisis financieros empleados por muchas MPF para definir sus acciones.

Las políticas de inversión se concentran en activos fijos y se busca un óptimo manejo de las cuentas por cobrar evitando la mora. Las fuentes de financiación preferidas son la banca

y los préstamos, donde los de las personas cercanas a la sociedad familiar son las primeras opciones, empleando en baja proporción los préstamos del sector solidario y los microcréditos.

Las políticas de endeudamiento buscan mantener niveles inferiores al 30%, y algunas implementan estrategias de autofinanciamiento, como la reinversión de utilidades.

La gestión operativa se preocupa de contar con una dotación en infraestructura y equipo apta para el negocio, con lo cual aseguran su competitividad. En la mediana y mediana empresa emergente las políticas de normalización y certificación (como las normas ISO y las BPM) son implementadas como parte de su operación básica, no siendo muy relevantes en las micro y pequeñas empresas.

Las prácticas de registro de la propiedad industrial cada día toman mayor auge, dados los procesos de innovación y desarrollo que surgen del devenir de las MPF.

En cuanto a los aspectos legales, se considera que el soporte legal es importante, así como la definición de planes tributarios y fiscales, el análisis de las normas y regulaciones que cobijan el sector de actividad económica, así como de la legislación sobre las empresas.

Estos son algunos de los principales elementos de gestión en las diferentes actividades que se desarrollan en la organización, los cuales según las características y singularidades de la misma, pueden constituir los modelos de gestión generales de las MPF.

De manera particular, se puede resaltar en este capítulo que existe un gran vacío en las políticas de sucesión, pocas empresas han considerado su implementación y la situación se torna preocupante en las empresas de menor tamaño.



# LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Una vez finalizada la caracterización de las MPF analizadas en el estudio, en el presente capítulo se observarán los elementos relativos al proceso de sucesión. Independientemente de los motivos que generen una sucesión en la dirección de una empresa, éste es un paso que llegado el momento debe ser afrontado por todas las organizaciones que persigan los dos pilares básicos del mundo empresarial: crecer y permanecer.

En un estudio elaborado por la Superintendencia de Sociedades en 2001, que partió de una muestra de 600 empresas escogidas dentro de un total de 6.054 empresas de familia en Colombia, 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).

Estas cifras motivan a pensar que la gran mayoría de empresas familiares en Colombia pueden estar en una etapa del proceso de sucesión entre la 1ª y la 2ª generación, que según dicho estudio son las etapas más sensibles en cuanto al proceso de asegurar la continuidad de la organización; esta circunstancia riesgosa así evidenciada, debe ser asumida por los empresarios y debe propiciar el desarrollo de procesos de sucesión adecuados que mitiguen las consecuencias negativas del traspaso del liderazgo de la empresa ya que se puede llegar incluso al cierre de la misma.

Se puede afirmar que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial a nivel mundial, «en Estados Unidos, por ejemplo, el 40% de las empresas de familia desaparece durante los primeros 5 años, 66% del resto pasa a la segunda generación y solamente el 12% pasa a la tercera generación. Una de las razones más importantes para que las empresas de familia no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa» (Superintendencia de Sociedades, 2001, pp. 34).

Los resultados de la presente investigación muestran las prácticas que se han seguido en las GEF entrevistadas y posteriormente se identifican tanto los factores de riesgo que pueden



afectar la continuidad de la MPF, como el grado de avance de las empresas encuestadas en cuanto a su preparación para afrontar un proceso de sucesión.

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); primero para la GEF y posteriormente para las MPF estudiadas. Con base en la información recopilada en la GEF, se elaboró un modelo que sirve de guía para llevar a cabo un proceso de sucesión exitoso, el cual es presentado en la primera parte de este capítulo; en la segunda parte, éste se analiza de manera aplicada para las MPF estudiadas, con el fin de identificar los vacíos y las dificultades que este tipo de empresas está afrontando en el proceso.

## **4.1 LA SUCESIÓN EN LA GRAN EMPRESA DE FAMILIA**

De las GEF entrevistadas, dos han tenido dificultades en el proceso de sucesión, debido a que fue repentino y sin preparación para la organización; estas experiencias permiten identificar factores de riesgo importantes a tener en cuenta, y otras tres aún no han experimentado un proceso de sucesión pero se están preparando para ello, con lo cual se puede identificar cierta secuencia en los pasos a seguir para estructurar la sucesión.

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos de las encuestas a profundidad aplicadas a las GEF, el desarrollo del tema seguirá una secuencia demarcada por los elementos del proceso de sucesión que fueron anteriormente señalados. Por tal motivo, se hablará primero de los aspectos propios del proceso de sucesión en cuanto a planificación y reglas internas, y de manera consecutiva se tratarán los aspectos relacionados con el sucesor, el sucedido, la familia y los accionistas.

### **4.1.1 Planificación y reglas internas asociadas a un proceso de sucesión**

Los resultados muestran que la GEF que ha afrontado su proceso de sucesión, o aquellas que se están preparando para ello, desarrollan acciones comunes, las cuales si bien no son una regla general, pues cada organización elige cuáles de ellas se acopla más a su empresa, a su familia y a su dinámica, sí pueden servir de guía a todas las empresas familiares en actividad.

Los encuestados manifiestan que el buscar informarse y documentarse frente a lo que es, significa e implica el proceso de sucesión, es una acción que permite obtener conocimiento de la manera como se debe enfrentar la sucesión, los elementos que deben considerarse, y los roles que deben jugar los involucrados en el mismo. Cuatro empresas con procesos exitosos de sucesión o en preparación, identifican este elemento como un factor clave para la consolidación de la misma y revelan haber asistido a foros, seminarios y charlas; así como a cursos especializados, y haber consultado literatura especializada. Sin embargo, los encuestados son conscientes de que no se puede identificar una teoría o fórmula única para adelantar dicho proceso.

En esa búsqueda de los empresarios y como parte del aprendizaje al estructurar el proceso, las empresas han identificado que es una necesidad formalizar el proceso de sucesión, es

decir, se necesita definir claramente los roles que deben jugar la familia, los sucedidos, los elegibles como sucesor; así como, el establecimiento de reglas para la elección del nuevo líder. Como resultado de entender y proyectar esta necesidad en acciones concretas, las empresas con casos exitosos o en proceso de preparación, poseen un protocolo de familia, diferentes mecanismos de formalización de los procesos, y organización de los roles familiares dentro del negocio.

En contraste, los casos abordados de sucesión no exitosa se caracterizan por no tener un protocolo de familia, y porque ésta última no se interesa en establecer normas internas para regular y formalizar los procesos y las relaciones.

La implementación de un gobierno corporativo facilita la definición concisa de los roles y responsabilidades de la familia frente a lo que será su participación en el negocio. Por tanto, al definir las reglas de juego de manera clara y concreta, así como el mecanismo de elección del sucesor, sus tareas, el tipo de acompañamiento en su ejercicio directivo, el rol de la familia y los accionistas, la orientación del negocio y sus acciones a futuro, se minimiza el conflicto y se facilita la colaboración, el respaldo y la responsabilidad en el proceso sucesoral.

La consideración del apoyo de un tercero, sea consultor o asesor externo a la familia, es otra de las prácticas usadas por las GEF encuestadas, quienes argumentan que la inclusión de estos consultores garantiza la transparencia, la equidad y la neutralidad necesarias en los procesos. Las empresas con casos exitosos o en preparación, dicen expresamente haber utilizado la consultoría externa como un factor de éxito para el desarrollo de la sucesión. Al respecto, puede afirmarse que este tipo de acompañamiento reduce el conflicto de intereses que surge por el poder en la conducción organizacional, y por tanto, ello constituye un elemento importante en la planeación, en la ejecución y en el desarrollo de la sucesión.

#### **4.1.2 Elementos relativos al empresario que se prepara para ser sucedido**

Otra acción encaminada a la definición adecuada del proceso de sucesión considerada por los encuestados, es la necesidad de involucrar el proceso de sucesión como parte de la gestión del empresario. Las empresas con casos exitosos o en proceso de preparación, muestran un rol activo por parte del empresario líder en la planificación y elaboración de los procesos de sucesión; a nivel de experiencias particulares, una de ellas resalta que es importante la preparación del empresario, y otra, que el compromiso de éste frente al proceso es clave para la estructuración familiar.

El sucedido, como elemento determinante de este proceso, debe colaborar de manera decidida según la GEF en la transferencia del conocimiento y de sus prácticas de gestión a los sucesores, así como a contribuir a la generación de confianza hacia la capacidad del sucesor al interior de la familia, de la organización y de los involucrados en la misma. Dos de las empresas afirman que el empresario juega dos roles, el primero de tipo formal, al ser el encargado de definir los procesos, buscar ayuda externa y adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de sucesión; y otro de tipo cultural, en el cual el empresario debe generar una actitud adecuada frente al proceso, al entenderlo como un cambio necesario para la organización.

En uno de los casos no exitosos de sucesión, se revela que el empresario asumió un rol pasivo frente al proceso, tomando una decisión repentina de retiro y delegando en su sucesor toda la responsabilidad sin un acompañamiento; en el otro caso, la sucesión se da por el fallecimiento del empresario y se observa que no hubo una preparación previa para asumir a nivel de la organización este cambio.

#### **4.1.3 Aspectos relativos al sucesor**

En la empresa con mayor experiencia en procesos de sucesión, ya que se encuentra en la tercera generación, la elección del sucesor se da a través de un proceso de selección formal donde se compite entre profesionales de alto nivel. En este contexto, el acompañamiento de un tercero garantiza la neutralidad y seriedad del proceso.

En tres de las GEF encuestadas, el sucesor es de la misma familia y se observa la necesidad de tener un alto nivel profesional. Es de resaltar que en uno de los casos no exitosos se evidencia que además de la formación académica, es necesario el desarrollo de competencias a través de la experiencia para augurar un mejor desempeño para el sucesor.

#### **4.1.4 Elementos asociados a la preparación familiar para un proceso de sucesión**

Con respecto al rol de la familia, se observa la necesidad de sensibilizarla y establecer con claridad las acciones de los participantes a través de acuerdos, reglas y pautas de sucesión. Esta sensibilización se da de diferentes formas, como ejemplo, en uno de los casos analizados, se han creado comités especiales para empoderar a la familia de los temas empresariales y mantenerlos informados. Este elemento va en estrecha relación con aquellos tratados en el apartado sobre planificación y reglas, en particular, a través del establecimiento de un protocolo familiar.

Es importante resaltar que un factor clave de éxito en este sentido es el respaldo y respeto de los diferentes acuerdos y compromisos pactados al interior de la familia para el proceso.

Tres empresas afirman que es necesario definir reglas claras con respecto a la familia política, en una de ellas prefieren que ésta se mantenga al margen de la conducción de la empresa, mientras que en las otras dos, se han implementado las capitulaciones como herramienta para regular esta relación.

#### **4.1.5 Preparación del equipo de accionistas**

En tres de las empresas con casos exitosos o en proceso de preparación las encuestas muestran que existe una adecuada relación entre los accionistas y la familia, en una de ellas se resalta el hecho de tener dentro del grupo de accionistas una combinación entre miembros de la familia y terceros lo cual permite un proceso de toma de decisiones objetivo y homogéneo.

## 4.2 MODELO PARA UN PROCESO DE SUCESIÓN PLANTEADO POR LA INVESTIGACIÓN

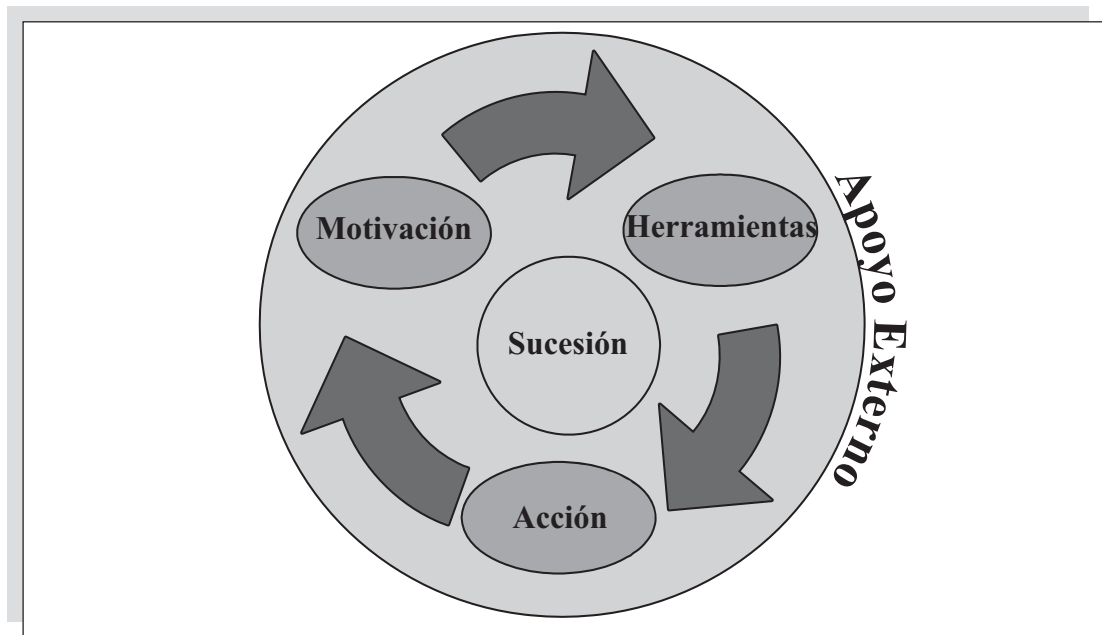
Tomando como base las observaciones realizadas para el proceso de sucesión de la GEF, se ha querido organizar la información de manera esquemática, con el fin de que sirva de guía para analizar el proceso de sucesión en la MPF, y al mismo tiempo, contar con una herramienta que constituya un referente claro para los lectores sobre los elementos que debe incluir este proceso para que sea exitoso.

El modelo, que puede ser observado en el gráfico 36, contiene tres elementos esenciales:

1. La motivación
2. Las herramientas, y
3. La acción

Estos tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo.

**Gráfico 36.** Elementos en un proceso de sucesión y su interacción para el éxito



*Fuente: Elaboración propia*

La motivación es el elemento que desencadena el ciclo, y está en cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. El empresario es quien tiene la responsabilidad de crear los espacios y los mecanismos al interior de la misma con el objetivo de estructurar todo el proceso de sucesión; dentro de este trabajo se deben reconocer dos tareas importantes: - la sensibilización de todos los miembros de la familia, de manera que el grupo familiar vaya en una misma dirección con respecto a la sucesión y, - el liderazgo en la elaboración de herramientas, en la medida en que es el empresario quien debe dirigir y organizar

la estructura formal al interior de la organización, que no solo debe ser con miras a la sucesión, sino de manera más general hacia una gestión empresarial adecuada.

Por su parte, las herramientas son el elemento material, e incluyen:

- La Declaración de Compromiso Familiar: A través de la cual, se deben establecer la misión, la visión y los valores familiares, que deben guiar el proceso de sucesión como principios básicos.
- El Protocolo de Familia: El cual es la herramienta a través de la cual se deben definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa, y de manera particular para el tema de la sucesión, puede usarse para establecer las reglas y los acuerdos de sucesión, las políticas de manejo y traspaso de la propiedad, las capitulaciones.
- Los Acuerdos entre Accionistas: Que deben ir encaminados a fijar las reglas para la toma de decisiones en donde intervienen los accionistas, quienes no todos necesariamente son del grupo familiar.
- En general, todas aquellas herramientas relacionadas con gobierno corporativo.

Adicional a estas tres herramientas, también se reconoce la necesidad de elaborar de manera formal:

- Los mecanismos de elección del sucesor,
- Desarrollo de competencias,
- Un plan de acompañamiento para el sucesor por parte del sucedido, e
- Integración total con los principios y valores de la empresa.

Estas herramientas deben ser el soporte que utilizará el empresario, la familia y la empresa, para llevar a cabo con éxito la sucesión. El hecho que existan reglas formales que regulen el proceso, le brinda a la empresa la posibilidad de reducir situaciones de conflicto.

Como tercer elemento se tiene la acción, que no es más sino el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores. Debe entenderse como un proceso que lleva tiempo, dentro del cual debe observarse el cumplimiento de las políticas y de las reglas definidas por la empresa, donde cada actor tiene roles previamente definidos, y en donde los actores principales son el sucedido, cuyo papel primordial es el acompañamiento, y el sucesor, quien debe ir adquiriendo las características necesarias para liderar la empresa.

Estos tres elementos se relacionan en un ciclo continuo a través del cual se debe evaluar permanente y determinar las brechas que puede tener el proceso, para así realizar los ajustes en todas las dimensiones con las herramientas que sean pertinentes en pro de asegurar un exitoso proceso de sucesión.

En todo este proceso se observa la influencia externa, en la medida en que la información que le llegue a la organización y al empresario en particular, procedente de la academia, los gremios y el gobierno, sobre la importancia y la necesidad de la sucesión, permitirán socializar esta necesidad y concientizar a las organizaciones para que tomen las acciones necesarias. Así mismo, dentro de este elemento puede ubicarse el apoyo externo, brindado por expertos en el tema a las organizaciones quienes pueden guiar y recomendar desde un punto de vista objetivo las mejores prácticas a llevar a cabo.

### **4.3 LA SUCESIÓN EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR**

La información obtenida en el presente estudio refleja como tendencia general la conservación del poder por un largo período de tiempo; en particular, se observa que los empresarios del 65% de las empresas encuestadas son de la primera generación, es decir, que la mayor parte de las empresas estudiadas no han tenido que afrontar un proceso de sucesión y que el 60% de ellos lleva más de 16 años en la dirección de la misma; sin embargo, el 62% no ha pensado en un posible retiro.

Habitualmente la MPF está en cabeza de su fundador, quien ha dado sus mejores años al frente de la organización y se ha convertido en su guía y gestor. Se parte de la premisa de que mientras él esté en la conducción, el negocio marchará, pero él no ha tenido en cuenta lo que sucederá si la empresa afronta su salida imprevista. Es en esta posibilidad en donde es imprescindible considerar la necesidad de estructurar un proceso para la sucesión, considerando a la vez que dicho proceso reviste particularidades especiales en cuanto a talento humano se refiere porque se apoya en el núcleo familiar. Por tanto, el proceso de cambio de personal no puede depender únicamente de los principios administrativos de la sustitución basada en competencias o méritos, sino en el aspecto peculiar que la filiación le imprime a este proceso en dichas organizaciones.

Aunque las MPF han avanzado en algunas transformaciones y condiciones necesarias para realizar un proceso de sucesión, la realidad muestra que en la actualidad –salvo por el esbozo de un perfil deseado de lo que es el sucesor– no poseen estrategias o planes que se inclinen por este proceso.

A continuación se muestra un resumen de los resultados obtenidos con respecto a las MPF, se sigue el mismo orden utilizado para la GEF, y posteriormente se analiza el estado actual del proceso de sucesión en este tipo de organizaciones tomando como base el modelo planteado en el apartado anterior.

#### **4.3.1 Planificación y reglas internas para un proceso de sucesión**

La proporción de empresas que han definido los elementos básicos para la determinación de un protocolo de familia es muy bajo, solamente el 13% de las empresas dice tener unas reglas de sucesión, el 19% políticas definidas de interacción entre la familia y la empresa, el 21% reglas para la familia y el 29% reglas para los accionistas; por su parte, el 62% de las empresas carece de un plan estratégico de preparación, adaptación y respaldo para el sucesor y la empresa misma.

Estos datos evidencian las posibles dificultades que experimentarán las empresas en sus eventuales procesos de sucesión, a no ser que formalicen en su interior dichos procesos. A continuación se describen con detalle estas circunstancias.

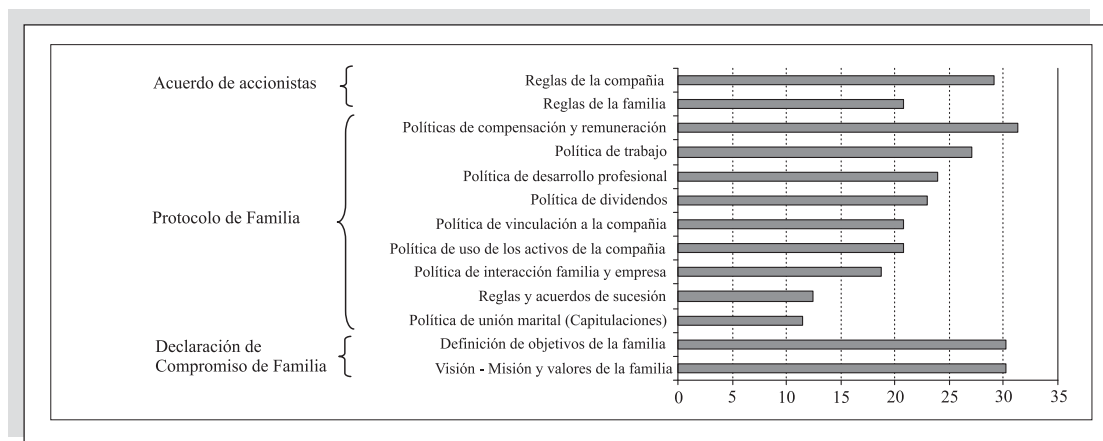
### 4.3.1.1 Desarrollo de una constitución familiar (elementos de estrategia familiar empresarial)

La gestión empresarial de familia requiere de una serie de acciones que permitan el funcionamiento adecuado de la organización. Por sus particularidades, que se asocian a las relaciones filiales, basadas en la consanguinidad o en la afinidad, los mecanismos de gestión humana, evaluación, desempeño y permanencia, deben estar fundamentados en políticas claras y definidas, que reduzcan la posibilidad de conflicto.

La constitución familiar se entiende como un conjunto de elementos, que contiene: - una declaración de compromisos familiares; - un protocolo de familia, que contiene políticas, las cuales formalizan las prácticas; y reglas que son normas que aunque no son formalmente establecidas sí son acatadas y constituyen referentes para la pautas de acción de los vinculados, especialmente a nivel de los accionistas; y, – acuerdos entre accionistas. Por tal motivo, se indagó sobre la existencia de estos elementos dentro de las empresas analizadas y se obtuvieron los siguientes resultados (Ver gráfico 37):

- Un 30% de las MPF encuestadas ha elaborado una declaración de compromiso familiar que contiene visión, misión, valores y objetivos de la familia;
- Con respecto al protocolo de familia, en promedio el 21% de los empresarios ha implementado las reglas y políticas que lo componen. De manera particular se preguntó por los elementos que interfieren directamente en el proceso de sucesión, y se obtuvo que el 13% ha establecido reglas y acuerdos de sucesión, el 12% políticas de unión marital como las capitulaciones y el 19% políticas de interacción entre la familia y la empresa. Los otros elementos formales que hacen parte del gobierno corporativo se abordan en el apartado 2.3.5.
- Con respecto a los acuerdos entre accionistas, el 20,8% posee reglas para la familia y el 29,2% para la compañía.

**Gráfico 37.** Fases de elaboración de una Constitución familiar. Elementos y avances de las MPF observadas.



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.



Este dato refleja una vez más la relación familia-empresa y sus dinámicas. De nuevo, los indicadores de las acciones propias para una sucesión son bajos, espejo de la problemática que se ha podido observar con el estudio, en el que todos los factores asociados a este proceso han sido dejados de lado por la mayoría de las organizaciones.

Los acuerdos entre accionistas son muestra evidente de la misma tendencia y de una de las posibles deducciones que se pudo obtener en el capítulo 2, según la cual la familia se acopla al modelo de gestión de la empresa y gira en torno a ella. Por esa razón, tienen más importancia los acuerdos o reglas que se esbozan para el manejo de la compañía que aquellos que se instauran para regular la interacción familiar.

Los protocolos, políticas y reglas que adopta la MPF son propios de su dinámica y singularidad, dadas sus condiciones de existencia y permanencia. El manejo empresarial de la familia y su burocratización basada en políticas claras y definidas, además de mejorar y formalizar su gestión, fomentan la adopción de la racionalidad para la toma de decisiones, limitan el aspecto filial o sentimental en beneficio de la decisión administrativa<sup>72</sup> y consolidan los mecanismos de gestión a favor de la subsistencia, el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La incorporación de elementos de gestión al manejo de la familia es un agudo indicador del vínculo indisoluble entre empresa-familia-propiedad y muestra la racionalización del manejo familiar como pilar de la acción organizacional. Cualquier acción en este campo debe garantizar la existencia de la organización y establecer los mecanismos adecuados para asegurar un manejo apropiado de la estructura empresarial, en función de la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Así mismo, la adopción de mecanismos de gestión por parte de la familia es prenda de garantía frente a una consolidación axiológica de la empresa.

#### **4.3.1.2 Mecanismos establecidos para ejecutar un proceso de sucesión**

Se cuestionó a los empresarios acerca de las acciones concretas con las que cuentan en la actualidad para afrontar una sucesión, en particular se indagó si existe un plan estratégico que respalde a la compañía y al sucedido en el momento de la sucesión; el resultado muestra que el 38% de ellos tiene un plan viable para tal fin, dejando a un 62% que aún no ha iniciado el desarrollo de sus planes de sucesión.

Este resultado es consecuente con el bajo grado de formalización de las relaciones organizacionales ya mencionado, pues aunque todas las MPF cuentan con alguna forma de gobierno corporativo, las prácticas de gestión muestran un alto grado de informalidad donde las relaciones de afinidad prevalecen sobre el modelo de competencias.

---

<sup>72</sup> En términos de Hebert Simon, economista y político norteamericano –quien ganó el Premio Nobel de Economía por ser «uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario y «porque su trabajo ha contribuido a racionalizar el proceso de toma de decisiones»– se asume que la decisión administrativa se otorga en términos de racionalidad limitada, en la que la decisión o elección se da en función de una solución o elección satisfactoria y que está en un rango entre la elección óptima considerada por los economistas y una elección no racional o poco benéfica en el sentido de la utilidad.



### **4.3.2 Elementos relativos al empresario que se prepara para ser sucedido**

Ante la posibilidad de salida de la dirección de la organización, el empresario debe iniciar acciones que lo ayuden a prepararse para el proceso de sucesión, pensando tanto en el bienestar de la empresa como en el suyo propio. La decisión de dejar la dirección de la empresa se nutre de diversas preocupaciones, entre ellas el futuro del empresario mismo y su situación laboral y personal.

De una adecuada planificación de la sucesión se desprende la tranquilidad financiera y social del fundador y de su familia, planificación que puede garantizarle la debida recompensa a un largo periodo de trabajo frente a la empresa. Así como el compromiso y la dedicación en el proceso de sucesión demandan tiempo y esfuerzo, las acciones encaminadas a evaluar sus condiciones de retiro son pieza clave de la preparación de la sucesión.

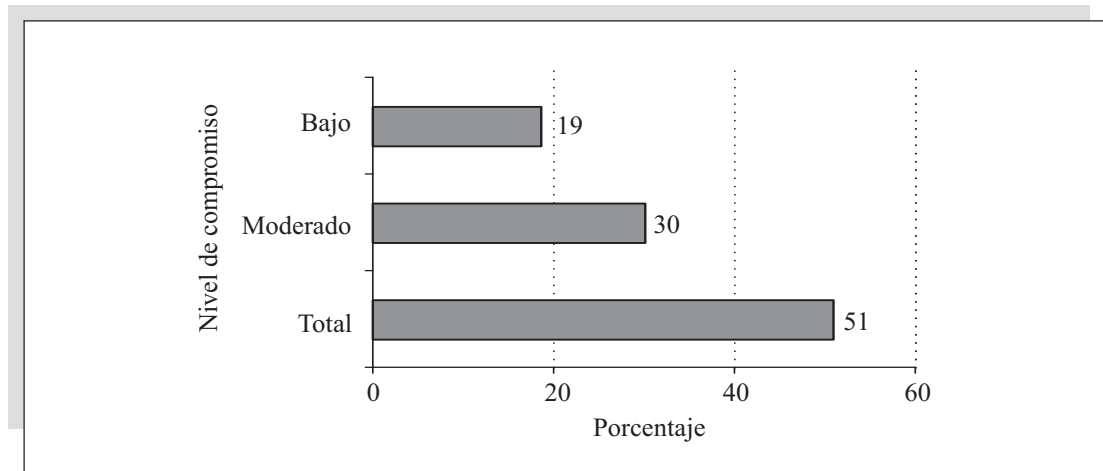
Bajo estas premisas, se cuestionó a los empresarios sobre sus posibles planes contingentes frente a su estabilidad financiera y la de su familia y las actividades que ha contemplado realizar después de su salida de la dirección empresarial, los resultados se presentan a continuación.

#### **4.3.2.1 Rol del empresario frente al desarrollo de una política de sucesión**

La decisión de crear una política de sucesión al interior de la MPF debe ser parte de la gestión del fundador, con el objetivo de garantizar la permanencia y sostenibilidad de su organización; por tanto, cualquier acción encaminada a desarrollar este proceso debe partir de un alto nivel de compromiso con la empresa. A la vez, requiere de una visión empresarial, donde los afectos y sentimientos deben ser aislados, para que prime la racionalidad administrativa en beneficio del negocio.

Al preguntar a los empresarios sobre su nivel de compromiso frente al proceso de sucesión, se concluye que el 51% de los empresarios encuestados se sienten comprometidos con el proceso de sucesión y el 30% expresa un compromiso moderado.

**Gráfico 38.** Nivel de compromiso del empresario frente al proceso de sucesión

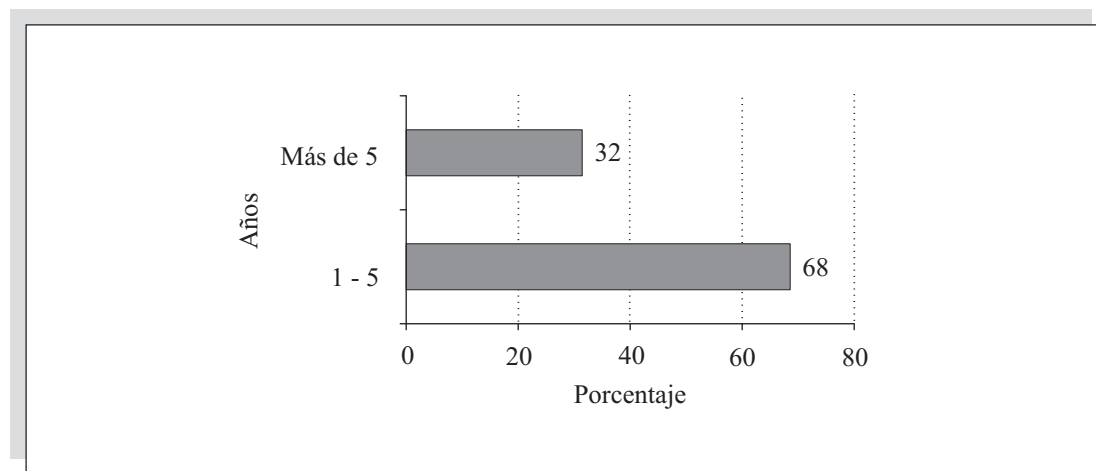


*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Este resultado es el reflejo de una actitud general hacia el fortalecimiento de la MPF como unidad económica creada para perdurar en el tiempo, que asume la consolidación del negocio como su meta principal, independiente de sus dirigentes.

Sin embargo, el 19% de los encuestados dice tener un compromiso bajo con el proceso de sucesión. Este porcentaje refleja un problema potencial, en la medida en que se reconoce que para un grupo de empresarios el proceso de sucesión no reviste importancia; si el compromiso es bajo, se esperará que las acciones encaminadas a crear los mecanismos para que la empresa perdure sean desorientadas y deriven en procesos de sucesión no satisfactorios.

Al profundizar en el nivel de compromiso, se analiza el tiempo invertido por el empresario para preparar su plan de sucesión y ponerlo en marcha. Se establecieron previamente dos rangos de tiempo, el primero va de uno a cinco años y el segundo de cinco años en adelante. Los resultados mostraron que el 68% de los empresarios llevan entre 1 y 5 años preparándose para la sucesión, mientras que al 32% lleva más de 5 años.

**Gráfico 39.** Tiempo que le ha demandado el proceso de sucesión al empresario

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

El tiempo dedicado al proceso de sucesión es la prueba más directa del compromiso adquirido por los empresarios con la permanencia en el tiempo y perdurabilidad de su empresa. Sin embargo, un proceso muy demorado puede ser muestra de falta de compromiso o de falta de entrenamiento en cómo debe afrontarse el mismo, más cuando se analizan los resultados del apartado anterior y se comprueba que solamente un bajo porcentaje de empresas ha creado canales formales para llevar a cabo el proceso.

Para muchos de ellos preparar la sucesión hace parte de sus actividades como dirigentes, con el ánimo de asegurar la supervivencia de la empresa, y para ello existen varios elementos a tener en cuenta, como el estado actual de la empresa, la percepción que el empresario tiene de la viabilidad de su negocio en el futuro, el grado de consolidación de la empresa en el mercado, el tamaño de la misma, entre otros.

#### 4.3.2.2 Plan de retiro del empresario

El plan de retiro comprende tanto los planes financieros como las actividades a las que se destinará el empresario a partir de su retiro.

En cuanto a los planes financieros, se entiende que éstos permitirán al empresario un retiro sin angustias, y serían una muestra de la previsión con que se manejan los negocios y también de la consolidación de la MPF.

Si se supone que la empresa es la principal fuente de ingresos para los asociados familiares, del afianzamiento de la organización en el negocio dependen las estrategias de consolidación del patrimonio familiar y, por tanto, la tranquilidad financiera del empresario y su familia. Dado que la estabilidad económica de la familia depende, entre otros factores, del éxito del proceso de sucesión, la decisión de retiro de la dirección se ve fuertemente influida por la percepción que éste tenga del futuro de la empresa.

Aunque las políticas de seguridad social del país buscan que los vinculados al sector económico formal realicen aportes a salud y pensiones como mínimo requisito legal, el monto

y la cantidad de aportes en ocasiones no es una garantía para mantener la situación financiera de la familia. Por esta razón, se indagó acerca de la percepción que tienen los empresarios frente a su estabilidad financiera tras el retiro.

Se encontró que el 51% de los empresarios siente que financieramente, él y su cónyuge, no estarán seguros y tranquilos tras su retiro, mientras que un 49% opina que su futuro económico está asegurado.

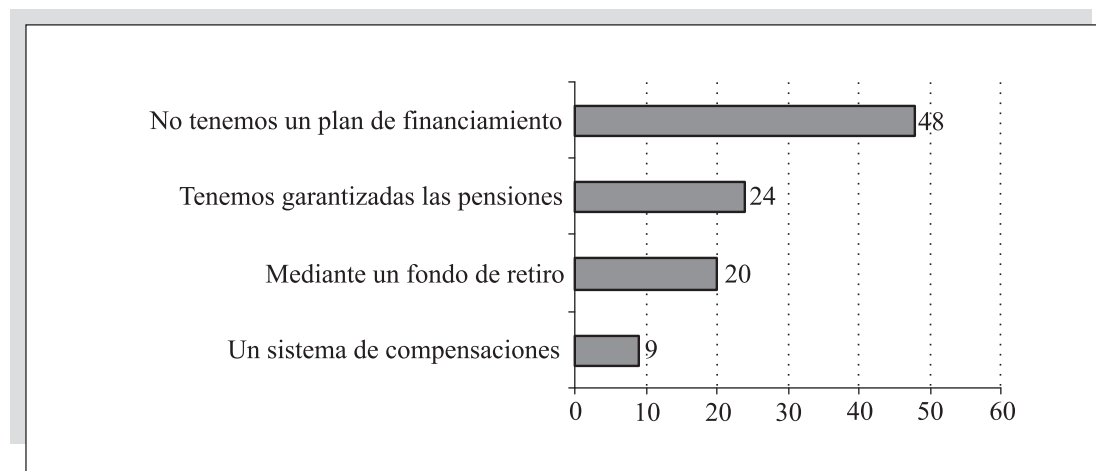
El hecho que la mitad de los empresarios en cuestión revelen inseguridad financiera al momento de enfrentar un retiro puede abordarse desde dos ópticas: la primera, desde la gestión del empresario, donde la percepción que éste tiene de la sucesión es que su retiro afectaría de manera significativa la organización, resistiéndose al cambio y por tanto poniendo en peligro la seguridad de la compañía y el patrimonio familiar. La segunda óptica observa el resultado desde la ausencia de políticas de retiro como parte de la perspectiva a futuro del empresario, éste puede estar sintiendo que de una u otra forma seguirá recibiendo los beneficios, por lo que no se afana en planear su retiro.

También se debe tener en cuenta que esta tranquilidad financiera depende del tamaño y estado de la empresa y de su potencial de adaptación a los cambios. Por ejemplo, en las pequeñas empresas –de acuerdo a su volumen de ingresos – se observa una realidad más compleja, en la que hasta no lograr la consolidación de la empresa y del nicho de mercado es difícil contemplar este tipo de acciones.

Debido a que el resultado muestra que algunos empresarios sí consideran posible un retiro con tranquilidad financiera para ellos y para sus cónyuges, cabe indagar sobre los planes de financiamiento que tienen para esta situación particular y que serían las herramientas que les están dando esa seguridad financiera.

De manera consecuente con el anterior resultado, el 48% de los empresarios no tiene plan de financiamiento para el retiro, lo cual puede ser una de las causas de la inseguridad financiera ya expresada, y a la vez refleja la ausencia de instrumentos reales que procuren el éxito en un proceso de sucesión.

Por otro lado, el 24% de los encuestados optará por los mecanismos legales de pensión, el 20% ha constituido fondos de retiro, y el 9% optará por un sistema de compensaciones.

**Gráfico 40.** Planes de financiamiento para el retiro del empresario actual

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Entre las opciones de aseguramiento financiero para un posible retiro, la cotización al Sistema General de Seguridad Social del país que funcionaba antes de la reforma de la Ley 100 de 1993 era el mecanismo más utilizado, puesto que además de ser un requisito de ley, facilitaba a los futuros pensionados el acceder a un retiro, ya fuera por tiempo trabajado o por edad.

Con el cambio del sistema de pensiones y su paso a un régimen de ahorro individual, se esperaba que el porcentaje de empresarios que se deciden por esta opción haya disminuido con el tiempo, debido a que entre mayor sea el sueldo declarado más alta es la cuota de cotización y posiblemente el empresario será proclive a no usar este tipo de herramientas, entre otras razones porque cubrir este gasto se hace difícil para muchos de ellos, sobre todo cuando la empresa está en periodo de formación o de crecimiento.

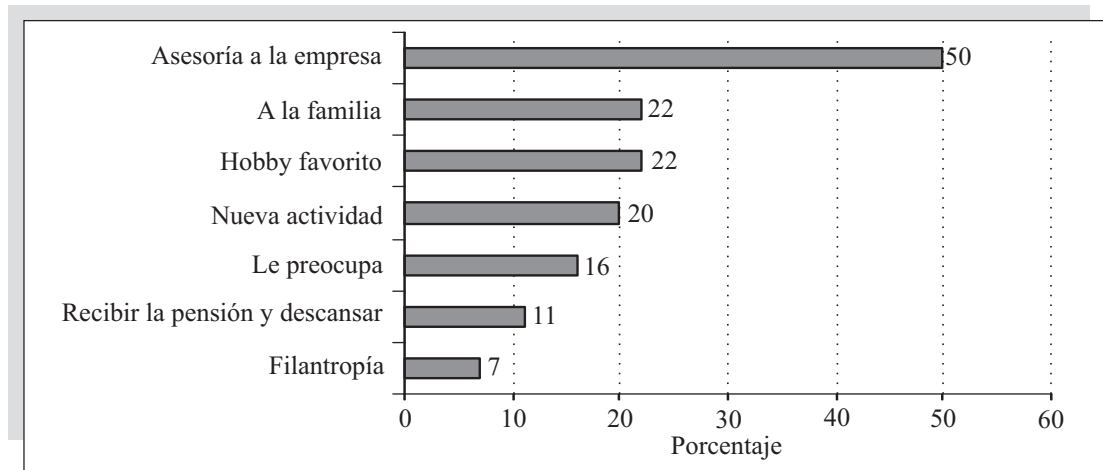
Una vez establecido el nicho, la estructura de costos de la organización facilita determinar un sueldo estable para los miembros de la empresa, con la salvedad de que queda a voluntad de ellos declarar su real nivel salarial, sobre el cual se realizarán los aportes a salud y pensión. Es así como, con un bajo nivel de cotización a pensión se obtiene una baja mesada pensional, con la que se pone en riesgo la cobertura de los gastos corrientes del empresario en su condición de pensionado.

Por otro lado, dentro del plan de retiro del empresario también se indagó sobre las actividades a las que se dedicarán después de su retiro, los resultados muestran que el 50% seguirá desempeñando funciones de asesoría en la empresa, siendo esta elección la que cuenta con el porcentaje más alto de las opciones de respuesta. La segunda opción más aceptada está repartida entre dedicarse a su hobby favorito o a la familia con un 22% cada una. Las otras acciones por las cuales se indagó fueron: - dedicarse a una nueva actividad económica a la cual respondieron afirmativamente el 20% de los empresarios - recibir su pensión, la cual es una opción para el 11% de ellos, y por último, - dedicar el resto de su vida a la filantropía,

opción aceptada por el 7% de los encuestados. Por su parte, el 11% de ellos no se ha planteado qué hacer después de su retiro.

Reforzando la idea expuesta con anterioridad en este documento, estas cifras demuestran que el lazo que se crea entre el empresario y su negocio es muy fuerte, por lo que la mayoría de ellos seguirán preocupados y ocupándose de él, no sólo por su vínculo sentimental, sino porque su conocimiento y experiencia benefician a la organización.

**Gráfico 41.** Actividades a las que se dedicará el empresario después del retiro



*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Aunque la posibilidad de contar con la asesoría y ayuda del empresario fundador cuando sea necesaria es un alivio para el sucesor, el plan de sucesión del que se ha venido hablando debe estar construido de tal manera que dicha asesoría no sea indispensable, pues en caso de que algo inesperado ocurra, como muerte o enfermedad, la empresa debe estar en condiciones de seguir adelante por sí sola.

#### 4.3.2.3 Delegación de la toma de decisiones en un proceso de sucesión

Puesto que una de las principales funciones de un líder empresarial es tomar decisiones, la delegación de la dirección de una empresa implica una cesión del poder en este sentido. Ésta responsabilidad tiene en cuenta un elemento esencial: la incertidumbre, que se traduce en el riesgo al que pueda enfrentarse una empresa ante el desempeño gerencial.

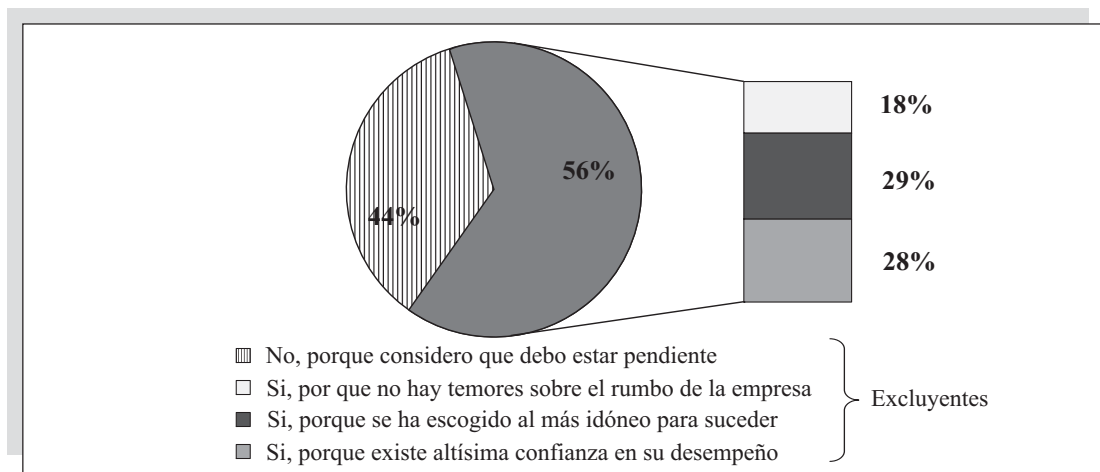
Por tal razón, se cuestionó la disposición de los empresarios a permitir que otros tomen decisiones de peso dentro de su negocio, asumiendo que el correr riesgos es parte vital de la labor de un gerente de empresa.

Se estructuró una pregunta que indagó sobre diferentes aspectos de la confianza que debe tener el empresario en su sucesor, en particular se le preguntó al empresario si está dispuesto a que otros tomen riesgos para sacar adelante la organización. Los datos mostraron que el 44% de los empresarios no se retira porque considera que no está dispuesto a dejar que su sucesor decida, por tanto él estará pendiente de la organización y su desempeño futuro. Por

otro lado, están aquellos que sí tienen confianza en la delegación de la toma de decisiones, cuyas razones son porque sienten tranquilidad con respecto a la idoneidad del sucesor, posee confianza en su desempeño y en el desempeño de la empresa.

Es claro que en este aspecto de la sucesión del control empresarial, la confianza es el factor determinante, pues únicamente cuando el empresario cabeza de empresa siente plena confianza en las capacidades de su sucesor, expresa su disposición a permitir que otro tome las decisiones fundamentales; de igual forma, cuando el empresario asegura que él seguirá tomando las decisiones importantes para su negocio, la razón principal es que siente que nadie más está en capacidad de hacerlo.

**Gráfico 42.** Percepción sobre la delegación en la toma de decisiones



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

### 4.3.3 Aspectos relativos al sucesor

Heredar la conducción de una MPF tiene un sentido muy especial, pues el cambio de director no se basa en méritos o en consideraciones burocráticas, sino en el prestigio familiar que tenga el posible sucesor, ya que la empresa al constituirse en patrimonio familiar supone que su dirección también debe ser hereditaria.

Esta particularidad y la relación singular que se origina porque el empresario es el pilar y sustento de la organización, da a la MPF rasgos característicos de los clanes y de las sociedades cerradas, en los que la empresa absorbe a la familia y la estructuración jerárquica se establece por el vínculo de filiación con el dirigente.

En el presente apartado, se analizará los mecanismos que prefiere el actual empresario para identificar y seleccionar a su sucesor, y así mismo, se indagará sobre el perfil que en opinión del sucedido debe tener su legatario.



#### 4.3.3.1 ¿Está actualmente identificado el sucesor?

Con miras a una futura sucesión, la acción de identificar a un sucesor es el elemento inicial para conformar un proceso serio que debería realizarse como parte de la gestión empresarial. Al indagar sobre la existencia o no de un sucesor, el 53% de los empresarios manifestó tenerlo identificado y el 47% aún no, a pesar de este alto porcentaje de empresas sin un sucesor identificado, la ausencia o falta de un sucesor fue señalada como un factor de riesgo solamente por el 11% de los encuestados.

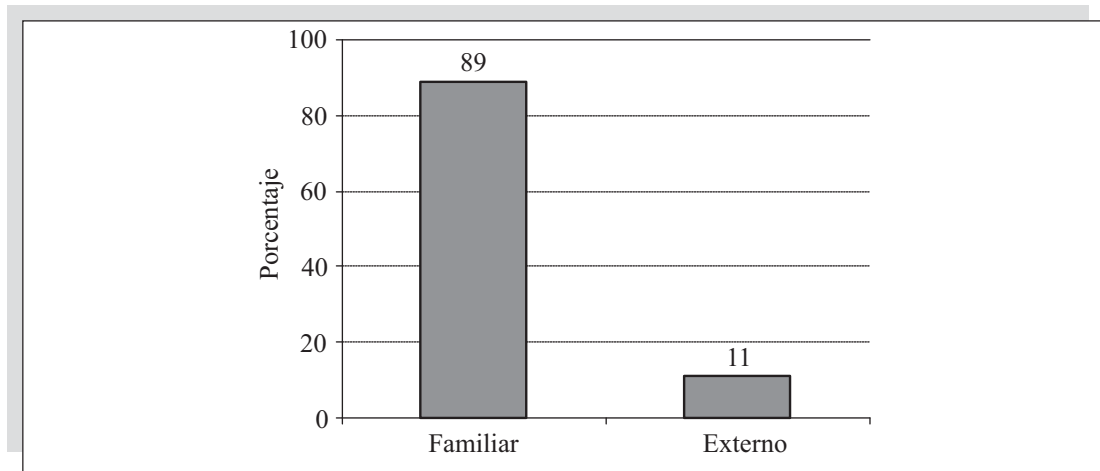
La identificación de un posible sucesor está mediada por la propia percepción del empresario, e involucra algunos elementos críticos, como tener que elegir entre el círculo de sus allegados a la persona que en su sentir es la más indicada para su reemplazo.

Al 53% de los actuales empresarios que han identificado a su posible sucesor, se les preguntó sobre qué tan cómodos se sienten frente al liderazgo y cambios que este realizará en su intervención como futuro directivo de la empresa. El resultado indica que el 84% de ese subgrupo confía por completo en su desempeño.

Aunque el porcentaje de confianza es relativamente alto, el margen de 17% que aún no está tranquilo frente al posible desempeño del sucesor, señala otro factor que afecta la sucesión, pues de una baja credibilidad se desprende la perpetuidad en el poder del actual empresario.

El empresario o futuro sucedido puede optar por dos caminos, elegir un sucesor de la familia o heredero previsible, o preferir un tercero (externo) que garantice el funcionamiento y la viabilidad de la organización, el cual si bien no es familiar, no afectaría en el corto plazo la propiedad de la empresa, sino que por el contrario la fortalecería y en cierta medida lograría la separación entre la propiedad y la administración, necesaria en ocasiones pero también con las consabidas implicaciones a nivel de gobernabilidad dada la legitimidad que avale esta elección.

Las opiniones revelan que el 89% de los encuestados se inclina por un sucesor de la familia y el 11% preferiría un sucesor externo; es decir, no ligado a la familia.

**Gráfico 43.** Preferencia por el origen del sucesor

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

Por los razonamientos asociados a los vínculos empresa-familia-propiedad, la idea de la mayoría de elegir un sucesor de la familia no sorprende; lo normal es recurrir a sus familiares próximos como legado del patrimonio familiar que debe ser perpetuado y conservado por las futuras generaciones. Lo llamativo es ese 11% de los que tienen sus expectativas fuera de la familia y que consideran que un sucesor externo puede garantizar la viabilidad de la organización.

Es probable que la decisión de elegir una persona externa sea considerada bajo parámetros en los cuales las capacidades y competencias de los allegados al empresario actual no permiten, según su percepción, la viabilidad del negocio. O tal vez, no tener un modelo a seguir en cuanto a un proceso de sucesión, haga que confíe más en otros que en su familia para guiar la organización.

Por su parte, de aquellos empresarios que ya identificaron un sucesor, el 89% considera que su intervención fue decisiva en la elección del mismo. Sin duda, la intervención del empresario en el proceso de elección del sucesor producirá reacciones en el seno de la familia. El guiño que el actual dirigente realice desplazará el poder organizacional, acción que repercutirá en la adecuación y reorganización de los procesos y en el funcionamiento de la empresa.

La otra connotación se da en el caso familiar, pues salvo que en el seno familiar se cuente con un hijo único, se tendrá que lidiar con las reacciones adversas suscitadas por el deseo de reconocimiento y poder que reviste el cargo de dirigente de la MPF, lo que conllevará conflictos y disputas por la legitimidad del futuro sucesor.

Esta marcada intención de participar directamente en la elección del sucesor indica el sentir sobre la propiedad de la empresa, donde el proceso sucesoral se parece en muchos elementos a un proceso herencial, en el que pesa más la consanguinidad que el mérito, motivo que refuerza la premisa que el traspaso del sucesor incluye aspectos gerenciales y familiares.

Ese mismo sentir del traspaso herencial y generacional hace que también el aspecto afectivo-emocional que tiene el empresario por la empresa, constituya un acervo de experiencias que debe ser legado a la siguiente generación.

Pero así como es factible la intervención en la elección del sucesor, en ocasiones tomar distancia parece ser la mejor decisión para algunos empresarios. Justamente como la intervención del dirigente actual en la elección de su sucesor está revestida de múltiples matices organizacionales, familiares, emocionales y sentimentales, abstenerse de intervenir en estos casos, también puede ser una opción válida.

Por su parte, la no intervención en el proceso de selección admite lanzar varias hipótesis, pues son diversos los factores que pueden darse en el orden personal, familiar y empresarial, en los que la percepción del dirigente actual constituye el marco referencial frente al cual declina su posible injerencia.

Estas situaciones son las que amenazan fuertemente la continuidad de la organización, ya que de alguna manera la elección del sucesor apalancada por el sucedido confiere un voto de confianza y legitimidad, que reduce el conflicto a niveles manejables para la empresa y la familia.

#### **4.3.3.2 Mecanismo de selección para elegir al sucesor**

Dados los posibles conflictos familiares generados por la elección del sucesor por un mecanismo directo a través del sucedido, es propicio indagar por otros procedimientos más formales utilizados en las MPF para determinar su posible sucesor.

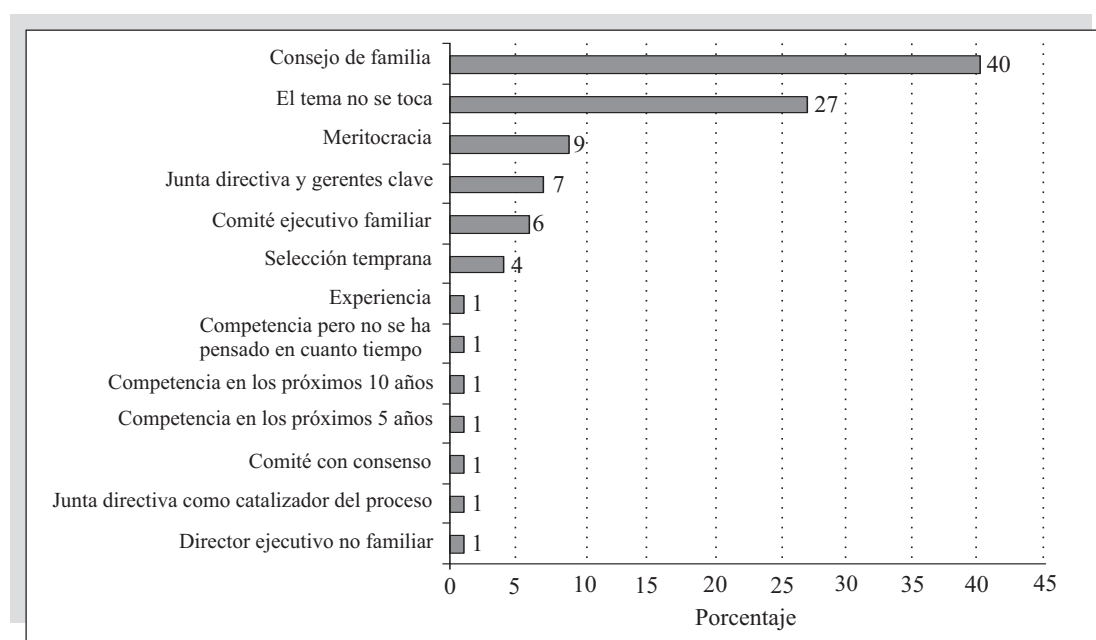
Establecer mecanismos formales para la identificación de un posible sucesor brindará una elección con criterios administrativos para consolidar el proceso de sucesión en beneficio de la empresa.

Independientemente de la preferencia en cuanto al origen del sucesor, los mecanismos de su identificación deben constituirse en un proceso autónomo que garantice la primacía de la lógica administrativa y de gestión sobre la lógica de la afinidad y el sentimiento, ya que de la elección de un sucesor idóneo dependerá la futura viabilidad del negocio y, por ende, su continuidad. Por esta razón, con frecuencia en la sucesión se apela en primer lugar a los hijos o a los cónyuges, descendiendo en la escala según el vínculo de sangre, pues además de tener una relación filial, es indispensable que el sucesor posea las competencias, cualidades, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias, según la percepción del empresario para buscar a quien sea su reemplazo.

Existen mecanismos que pueden democratizar la elección y mitigar un poco el conflicto; de igual manera, propiciar que el proceso de identificación y selección sea consensuado y permita determinar las características y competencias que los vinculados a la organización consideran aptas para la dirección de la empresa. Si bien esta manera de selección favorece la legitimidad, también puede fomentar la creación de alianzas y ser contraproducente al propiciar la fragmentación motivada por los diversos intereses de los grupos de poder inmiscuidos en el proceso.

Se les dieron a los empresarios una gama de 11 posibles opciones que puede usar una organización para elegir al sucesor, de ellas el consenso de familia obtuvo un 40% de favorabilidad, las otras opciones tienen una baja aceptación por parte de los empresarios, entre ellas se tienen: - la selección efectuada por méritos (meritocracia), la cual es contemplada por el 9% de los empresarios, - la junta directiva y los gerentes clave con el 7%; y, - por medio de un comité ejecutivo de familia con el 6%. Es importante anotar que en estas posibilidades de elección el 27% de los empresarios manifiesta que el tema de los mecanismos de selección «no se toca». En el gráfico 44 se puede observar el nivel de aceptación de las diferentes opciones.

**Gráfico 44.** Mecanismo preferido de selección para elegir al sucesor



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Una vez más, los hallazgos plasman la ausencia de mecanismos y prácticas consolidadas para que las empresas familiares realicen este proceso vital y crítico para estas organizaciones. Aunque el 40% opta por un consenso familiar, se observa como en esta elección prevalece la filiación antes que la racionalidad<sup>73</sup>. Se ratifica que, aunque la primacía de este método busca la legitimidad de la selección y de la elección, así mismo, puede ser el principal impulsador del conflicto, dados los intereses y dinámicas que surgirán del mismo.

En esta circunstancia, la intervención del sucedido adquiere relevancia como agente conciliador a favor del reordenamiento de facultades y acomodación a la nueva estructura de poder, situación que facilitará la legitimidad de la selección y, por consiguiente, la subsistencia y gobernabilidad de la empresa.

<sup>73</sup>Si bien existirá una racionalidad, se verá influenciada por el vínculo de filiación, consolidación y manejo del poder, antes que los aspectos necesarios para una óptima gestión empresarial.

El consenso familiar en gran parte dependerá de la intervención directa del empresario, pero en ausencia de él, es urgente contar con una persona externa a la organización que se desempeñe como árbitro del proceso y procure evitar que surja el conflicto y con ello reduzca el riesgo asociado a la desaparición de la empresa.

La opción de no tocar el tema toma fuerza y deja a la empresa en un alto grado de vulnerabilidad. De igual forma, la selección queda sometida a un proceso improvisado con los respectivos riesgos que implica como el conflicto que surge de los intereses por la propiedad y la ausencia de un sucesor visible e idóneo para la conducción de la empresa.

#### 4.3.3.3 Perfil del sucesor

La tranquilidad ante el desempeño del futuro sucesor está sujeta a la consideración que frente a las competencias, cualidades, actitudes y aptitudes a nivel empresarial, personal y familiar, posee el futuro elegido. Esta suma de aspectos configura lo que se conoce como perfil, en este caso se usa esta palabra para denotar una serie de elementos que sobre estos campos en particular, y según los empresarios, deben tener aquellos que esperan reemplazarlos.

El sucesor como actor principal del proceso de sucesión debe reunir una serie de competencias y atributos que le permitan ser un gestor apto para que en el futuro la organización asegure su subsistencia, crecimiento y desarrollo.

Aunque son muchos y diversos los aspectos que determinarán si el elegido es un sucesor idóneo, conocer los pareceres de los actuales empresarios permitirá obtener información sobre los acercamientos, conclusiones y recomendaciones de los elementos a tener en cuenta para una posible identificación y selección de los posibles sucesores.

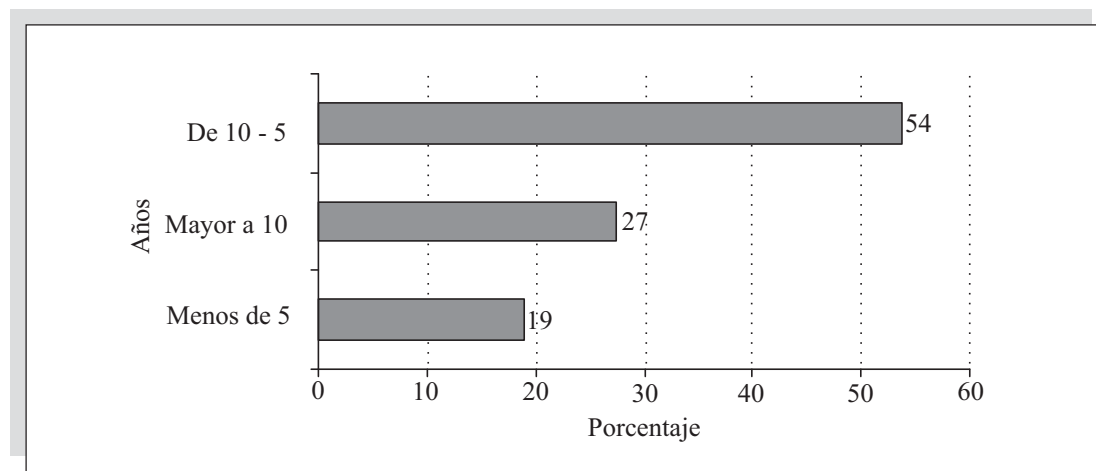
Se identificaron 6 variables clave que permiten describir el perfil del sucesor y con base en ellas se indagó sobre las preferencias que tiene el empresario, las respuestas aceptaban más de una opción. Las variables fueron: la experiencia en el negocio, su nivel de formación, el manejo de otros idiomas, sus competencias personales y profesionales, la aceptación familiar y la vivencia de los valores.

La *experiencia* en el negocio no sólo determina el cúmulo de vivencias y destrezas que permiten guiar una organización, sino que es un indicador de sus dinámicas, razón por la que el tiempo constituye un referente que brinda la carta de conocimiento y navegación organizacional.

Aunque no es posible establecer un tiempo adecuado para aprender a conducir una empresa, es indudable la necesidad del futuro sucesor de haber conocido en su vivencia personal lo que es la organización y de esta manera adquirir su lectura particular de la realidad organizacional. Por esa razón, se determinaron tres intervalos de tiempo cada uno de cinco años para conocer cuál es el que los empresarios consideran prudente debe tener el futuro sucesor en la organización.

El 54% de los empresarios considera que una experiencia entre 5 y 10 años es la ideal, el 27%, estima que la práctica requerida se obtiene en un lapso superior a los 10 años, mientras que el 19% cree que con un tiempo menor a los cinco se adquiere el conocimiento preciso.

### Gráfico 45. Experiencia en el negocio del sucesor



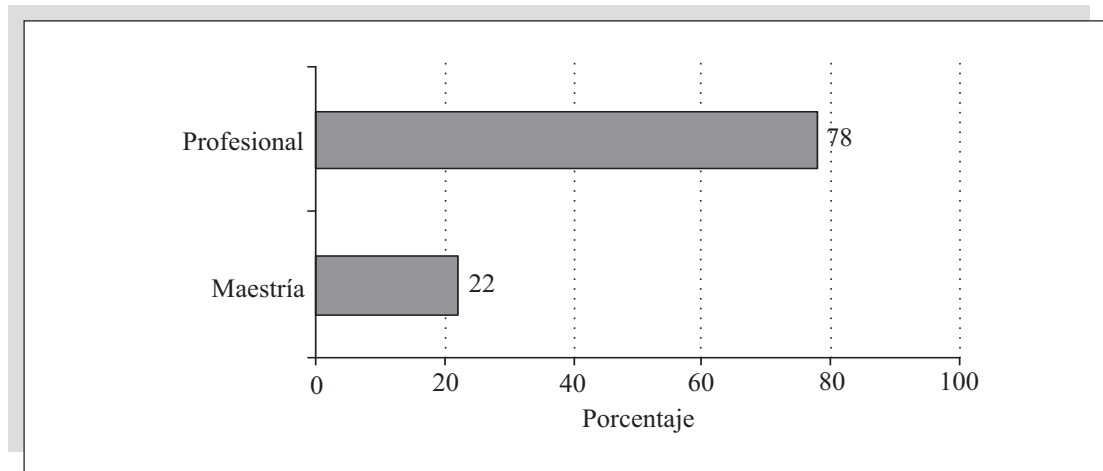
Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los datos son consecuentes al recordar que 63% de los empresarios antes de laborar en la organización actual habían trabajado previamente en otra empresa, de la cual adquirieron el conocimiento y saber-hacer necesario para su presente negocio. Así mismo, cuando se analiza que el 60% supera los 16 años frente al negocio es posible identificar la razón por la que favorecen la experiencia adquirida en un lapso de 5 a 10 años.

Es importante aclarar que se investigó la experiencia en el negocio, mas no la edad óptima o considerada ideal para asumir tal responsabilidad, factor que también pudo mediar en este resultado.

En cuanto a la variable de *formación*, la averiguación se desarrolló sobre tres variables: la formación a nivel técnico, profesional o de maestría. Los datos muestran que la preferencia de los encuestados gira en 78% en torno a la formación profesional como mínimo para su sucesor, aunque un 22% cree que es necesario tener una maestría para guiar la organización.

**Gráfico 46.** Formación académica deseable en el sucesor



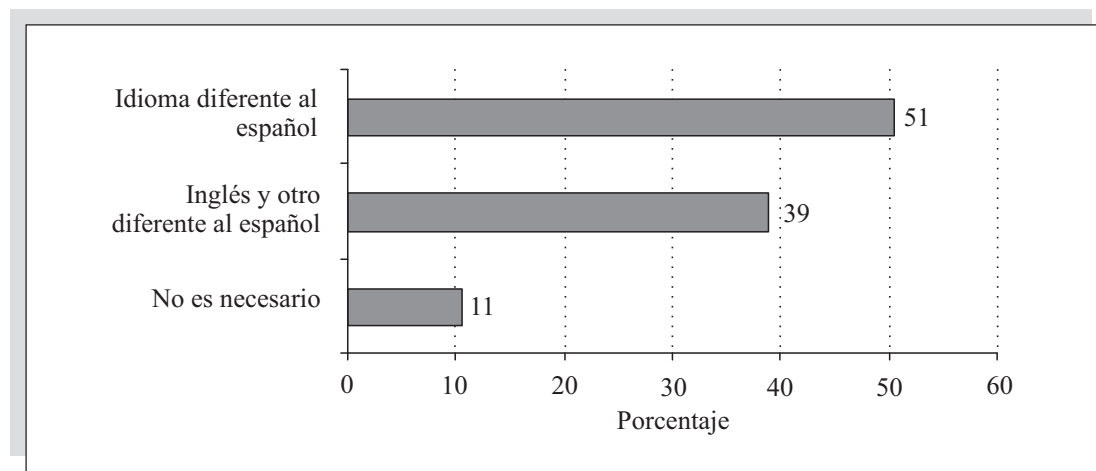
Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La profesionalización en la conducción de la MPF demuestra la importancia que ha cobrado el estudio en el campo administrativo como elemento indispensable para una buena gestión empresarial. Los índices de formación actual de los empresarios indican que la tendencia continúa y optan por los estudios a nivel profesional de pregrado, con una población que desea seguir capacitándose a niveles de maestría. De esto se puede deducir que la gestión de una empresa, en particular familiar, requiere de una mezcla de los saberes propios adquiridos en la organización, en su experiencia y en los diferentes conocimientos que brinda la formación a nivel superior.

Este resultado tiene un significado especial en momentos en los que el emprendimiento se considera base para el desarrollo económico y patentiza la necesidad de permitir a los emprendedores el acceso a la educación superior como mecanismo para mejorar la gestión de las organizaciones en todos los niveles tanto al interior como al exterior de la empresa.

Otra de las variables conexas a la formación en los tiempos actuales de globalización es la que se refiere al conocimiento y *dominio de otro idioma*. A pesar del bajo nivel de comercio internacional que se da en las empresas (ya que el 13% de los encuestados importa bienes, el 19% los exporta y el 4% lo hace en el campo de los servicios) y considerando que debido al auge de la globalización las competencias en segunda lengua pueden ser valiosas, se incluyó este ítem entre las variables de formación.

La mitad de los encuestados opina que por lo menos el futuro sucesor debe manejar un idioma diferente al español y el 39%, dos idiomas diferentes a la lengua nativa, mientras que el 11% no lo considera necesario.

**Gráfico 47.** Conocimiento de otros idiomas

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los datos indican la visión que los actuales empresarios tienen frente a sus mercados. Al contemplar la posibilidad de un idioma diferente pueden estar pensando en la necesidad a futuro de dominar otro idioma, como herramienta que favorezca el desarrollo de transacciones comerciales. En la actualidad, es innegable la importancia de considerar los mercados internacionales como objetivo a corto plazo, en las fases de crecimiento y consolidación de la organización.

Dominar una segunda lengua puede coadyuvar a las empresas en sus procesos de integración a la globalización, mediante el aprovechamiento de los diferentes tratados comerciales y beneficios arancelarios, en los que como es conocido los países anglófonos representan un mercado objetivo cercano.

De igual manera, el conocimiento de un segundo idioma, en particular del inglés, le facilita al dirigente otros procesos, porque así como es el idioma de negocios por excelencia, la adquisición de tecnología se hace en países que tradicionalmente tienen al inglés como lengua de referencia.

En ese mismo orden de ideas, la aproximación a la necesidad de conocer dos idiomas pareciera darse al apuntar a mercados objetivos con fines a transacciones comerciales, en los que se emplea otra lengua diferente al inglés, como es el caso de China o Japón, por citar algunos.

Podría entonces decirse que el 11% considera que su mercado actual será el que debe sostenerse y que en una posible expansión de actividades comerciales la primera elección deben ser los países hispanohablantes, razón por la cual creen que la disposición hacia el conocimiento de otros idiomas no es necesaria.

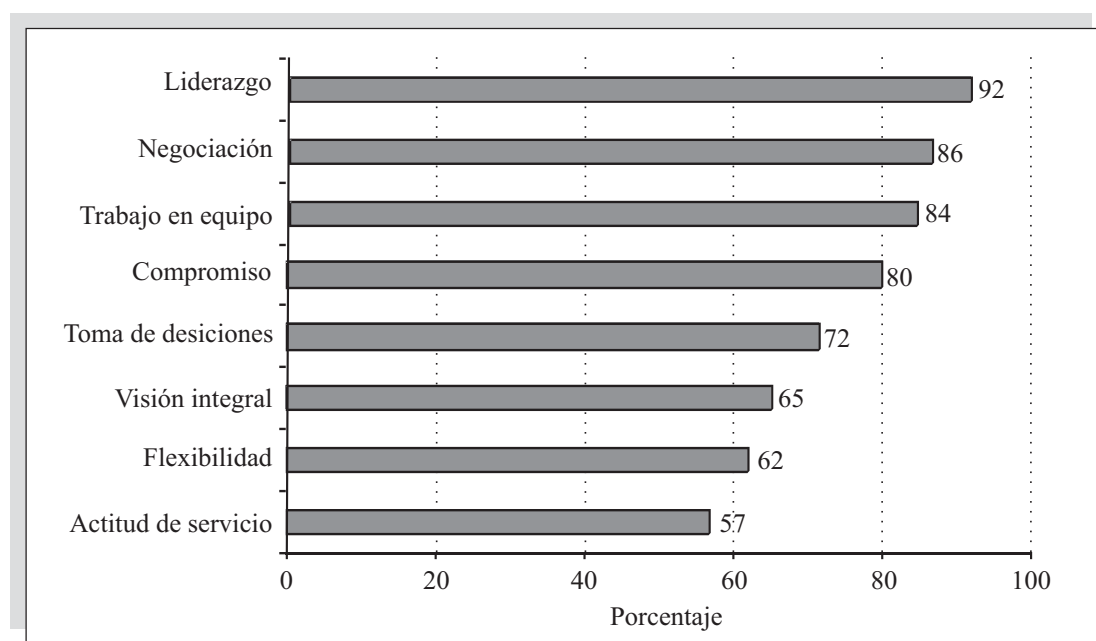
Más allá de la formación, también se requieren características especiales a nivel personal que le permitan al nuevo empresario liderar un negocio, estas son las **competencias**, entendidas como el conjunto de habilidades, actitudes y comportamientos asociados para acometer una



tarea y aplicarlos en la solución de una situación específica, el concepto de competencias a nivel empresarial adquiere gran valor, ya que son imprescindibles para realizar una gestión óptima en la conducción de una empresa.

Se les brindaron a los empresarios nueve posibilidades de respuesta con opción múltiple, las cuales arrojaron los siguientes resultados: el liderazgo es la competencia de mayor preferencia con el 92% de favorabilidad; seguido de la capacidad de negociación con el 86%; el trabajo en equipo con el 84%, y el compromiso con el 80%. En el gráfico 48 se muestra el total de resultados obtenidos.

**Gráfico 48.** Competencias deseables en el sucesor



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los empresarios actuales privilegian las competencias propias de la función directiva y las que estiman más importantes son aquellas que impactan el funcionamiento organizacional como el liderazgo, la negociación, el trabajo en equipo y el compromiso.

Este grupo de habilidades que se consideran competencias básicas gerenciales, demuestra como el empresario o el encargado de la conducción y guía organizacional con este perfil, independientemente de la significación que se le dé a esta actividad, cada día adopta más las prácticas de gestión que se emplean a nivel mundial.

Este paso de la concepción de una administración empírica a una gestión basada en competencias con altos niveles de profesionalización y de formación gerencial son muestra de la necesidad de fortalecimiento de las MPF y de los desafíos que los actuales directivos de estas organizaciones enfrentan.

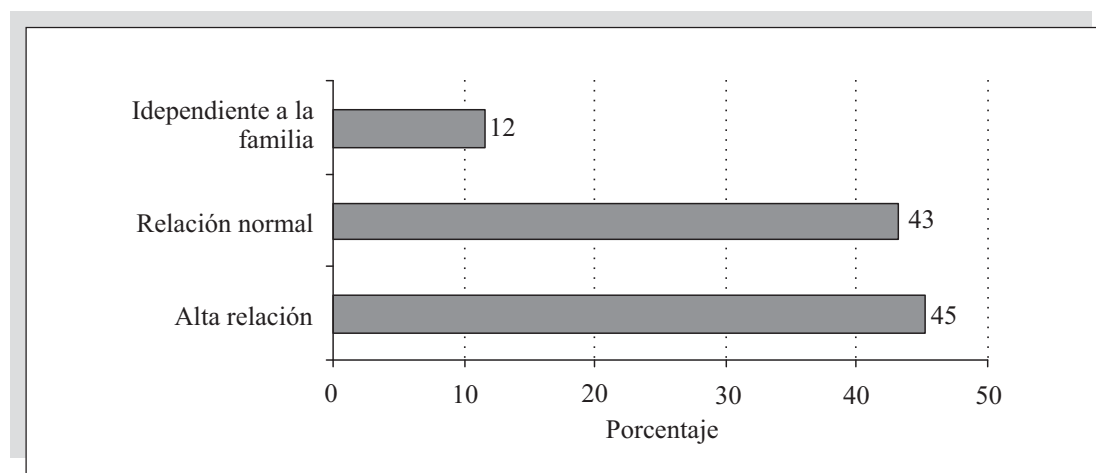
Al correlacionar las competencias consideradas como deseables en los sucesores con las variables de experiencia y formación, se observa que están mediadas y relacionadas con ambas. Las competencias que deberían tener los futuros sucesores obedecen no sólo a habilidades y cualidades innatas sino que requieren de un alto contenido de formación, capacitación y ejercicio a nivel académico de instrucción, práctica y ejercicio empresarial.

Pasando a otro plano, uno de los elementos por los cuales se indagó fue el nivel de **aceptación familiar** del nuevo sucesor. Siendo el conflicto el principal riesgo asociado a las MPF, en especial el que surge por la propiedad, el intergeneracional y el que se da entre hermanos como factores inductores, la aceptación por parte de la familia hacia el sucesor es un elemento primordial para minimizar los efectos que genera el conflicto.

A este respecto, para el 45% de los encuestados el sucesor debe mantener una alta relación con la familia y al mismo tiempo debe apoyarla; el 43% ve necesaria una relación normal con la familia, mientras que el 12% preferiría una persona independiente.

Al ser la característica de la MPF la interacción o integración entre familia-propiedad-negocio, es lógico que la mayoría pretenda que su sucesor mantenga algún tipo de relación o vínculo con la familia, pilar y soporte del ejercicio empresarial. Este resultado concuerda también con el deseo manifiesto del 89% de los empresarios que ambicionan un sucesor de extracción familiar. A su vez, el 12% que prefiere un sucesor no familiar también concuerda con la cifra de los empresarios que desean un sucesor externo a la familia.

#### Gráfico 49. Aceptación familiar del sucesor



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

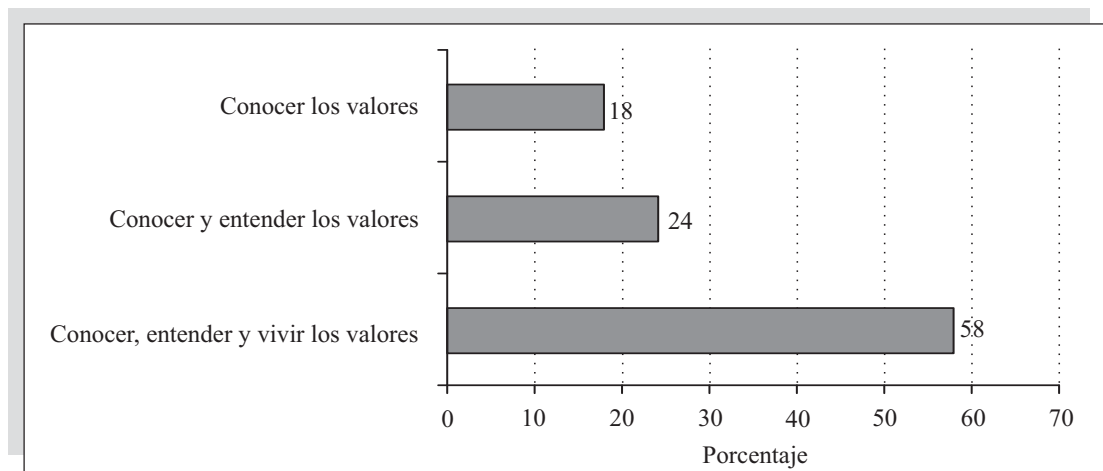
Considerando la composición estructural de este tipo de organizaciones, indiscutiblemente en la primera sucesión tener el apoyo y la aceptación de la familia, son factores obligatorios para evitar los conflictos que surgen por los intereses convergentes en la designación del futuro conductor de la PF. Acorde a esta consideración, la relación que debería primar para legitimar al sucesor correspondería a una relación normal con la familia, grupo que debería tener un perfil definido de quién quisieran fuera el nuevo conductor de la organización.

En concordancia con esta necesidad de aceptación familiar, se indagó sobre la continuidad a través del sucesor de los valores familiares y corporativos. La característica principal de este tipo de empresas es la práctica de la propiedad por parte de la familia, donde la ideología proviene específicamente del núcleo familiar. Los valores de familia penetran la estructura organizacional y conforman su aspecto ideológico; de allí la importancia de conocerlos y vivirlos, pues de ellos depende en gran medida lo que es la empresa.

De la relación existente entre el empresario-fundador y su empresa, igualmente ha surgido una serie de principios o valores corporativos que determinan las políticas, el comportamiento y el funcionamiento de la organización. El estudio quiso abordar esta temática cuestionando el nivel de proximidad que debería tener el sucesor frente a los valores de familia y corporativos.

El estudio arroja que el 58% de los empresarios piensa que es trascendental para su sucesor conocer, entender y vivir los valores familiares y corporativos. El 24% cree sólo importante conocerlos y entenderlos y el 18% piensa que basta únicamente con conocerlos.

**Gráfico 50.** Percepción sobre la vivencia de los valores por parte del sucesor



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Si el sucesor posee experiencia trabajando en la misma empresa familiar su oportunidad de palpar los valores corporativos se incrementa. De otro lado, si el sucesor es de origen familiar con más razón conocerá, entenderá y habrá sentido estos valores. Es por esto que los datos sobre los valores familiares y corporativos –o axiología– demuestran qué capacidad tiene el sucesor de conocerlos y entenderlos. Esta es posiblemente, una de las razones por las cuales los empresarios desean ser reemplazados por un sucesor familiar el cual es próximo a la vivencia organizacional, en cuyo tránsito habrá de obtener la experiencia necesaria para entender, fomentar y gestionar los valores corporativos con una óptica familiar y de esta manera efectuar satisfactoriamente el acoplamiento entre familia-empresa, mezcla que en lo posible garantizará la subsistencia y potenciará la propiedad.

Aunque los valores corporativos pueden ser asimilados por cualquier individuo vinculado o próximo a la organización, los valores familiares se erigen en elemento restrictivo para un sucesor, pues solamente pueden adquirirse en la práctica e interacción continua con la familia, para lo cual debe existir algún tipo de vínculo o filiación, condición que restringe al círculo más cercano del actual empresario y afianza el deseo de tener un sucesor familiar.

En el sentido empresarial, este dato es relevante debido a que las variables anteriores creaban un espectro amplio de elegibles que podían cumplir con la experiencia, la formación y hasta la aceptación familiar, pero el deseo y la necesidad de parte del sucesor de conocer y vivir los valores corporativos, así como también los valores familiares, limita el grupo de opcionados al círculo próximo al fundador, en particular a los miembros de la junta directiva, que en su mayoría está conformada por parentela en primer grado de consanguinidad con el empresario; es decir, sus hijos, padres, hermanos y cónyuge<sup>74</sup>.

El resultado no es extraño pues al ser difícil separar las fronteras entre los componentes esenciales de la MPF, familia-propiedad-negocio, los valores propios de la familia serán orientadores y forjadores de los valores empresariales y determinarán sus políticas, procesos y funciones, así como la dirección y plataforma estratégica.

#### 4.3.3.4 Estrategias para ayudar al sucesor

Culminados los rasgos que conforman un perfil deseable para el sucesor, la sola identificación de las características, cualidades o competencias en el futuro sucesor no garantiza su empatía y adaptación a su nueva situación en la organización.

El proceso de adaptación y acoplamiento entre el sucesor y la organización presenta una serie de actividades y acciones, donde la recursividad y la interacción entre estos actores deberán lograr un equilibrio dinámico<sup>75</sup>, en el que los procesos de adaptación continua permitirán un ajuste entre la empresa y el nuevo directivo.

Es por este motivo que se analizarán las acciones o estrategias que han previsto los actuales empresarios para acompañar el proceso de adaptación del sucesor a su nuevo rol en la organización. Así se indagó sobre las acciones que conforman un plan de mejoramiento continuo para el sucesor, el grado de acompañamiento y guía y los aspectos motivacionales que son percibidos en el sucesor.

El conocimiento profundo que tiene al respecto le permite al empresario identificar claramente los puntos sobre los cuales en lo profesional y en lo empresarial se debe mejorar y los que deberán ser contemplados por el futuro sucesor.

Las organizaciones actuales deben fomentar prácticas de mejoramiento continuo con el fin de prepararse para entornos altamente competitivos, donde las estrategias y acciones

<sup>74</sup> Cabe resaltar que el cónyuge no tiene vínculo sanguíneo con el empresario, pero sí de filiación en primer nivel.

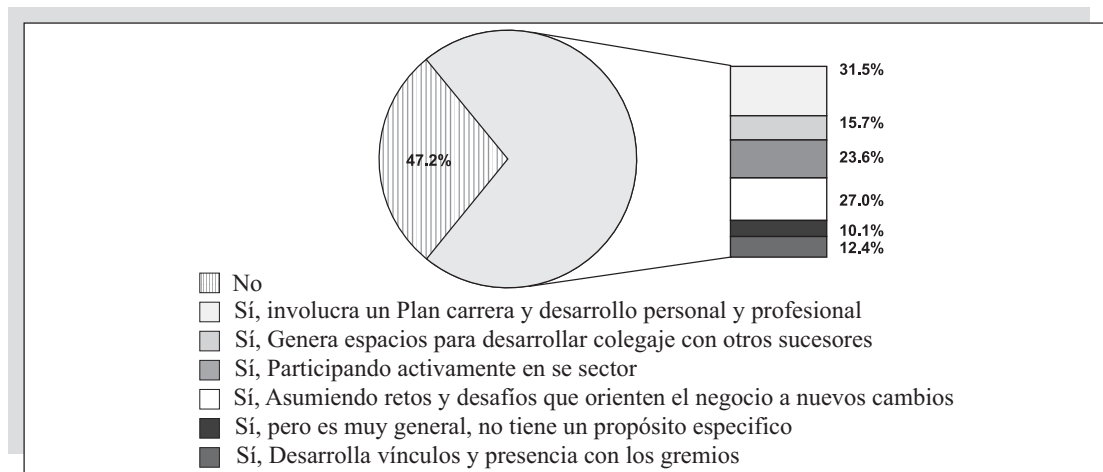
<sup>75</sup> La recursividad, la interacción y el equilibrio dinámico son definiciones propias de la Teoría General de Sistemas aplicadas en administración, para comprender las conexiones que la organización crea con su entorno. Recursividad es la relación a través de la cual un cambio en algún lado del sistema afecta al otro lado o variable. La interacción hace referencia a la acción entre los componentes, en la que surgen propiedades del sistema que sin dicha relación no podrían originarse. Está mediada por una reciprocidad a nivel de componentes. El equilibrio dinámico es una condición en la que se logra cierta estabilidad en la relación entre dos entidades, variables o elementos, que puede modificarse en virtud del desplazamiento de alguna condición en una o ambas entidades.

encaminadas a fortalecer las ventajas competitivas sustentables y sostenibles son clave de la gestión en un mundo globalizado.

Si bien la mayoría de los empresarios actuales a través de la identificación de un perfil pretenden instituir una serie de cualidades y factores que consideran necesarios para un desempeño idóneo de su sucesor, es interesante observar las prácticas que ellos creen son indispensables que el sucesor establezca como parte de un *plan de mejoramiento continuo*.

La opción con mayor peso porcentual muestra que el 47% de empresarios no han previsto ningún plan de mejoramiento continuo para su sucesor. En aquellos casos que sí existe, éste incluye: - planes de carrera y de desarrollo personal y profesional en el 32% de los casos - La asunción de retos y desafíos que orienten el negocio a nuevos cambios para el 27% de los planes y - la participación activa en el sector en el 24%, para mencionar las opciones que tuvieron la mayor aceptación. Los resultados pueden observarse en el gráfico 51.

**Gráfico 51.** Existencia de un plan de mejoramiento continuo para el sucesor



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La tendencia general sigue el orden de la poca preparación y consideración que tienen los empresarios para afrontar una sucesión. Si no se contempla una pronta salida de la organización por parte del empresario, tampoco se diseñan planes para el ejercicio del futuro sucesor. Siguiendo esta lógica, aunque es posible identificar un sucesor y esbozar su perfil con los requisitos necesarios, no se proyectan acciones o planes de acompañamiento o adaptación, pues al parecer no hay premura en la salida de la organización.

Los otros datos reflejan las actuales prácticas de gestión deseables para mejorar el ejercicio empresarial; el desarrollo de un plan de carrera y la participación activa en el sector son acciones en la que hoy en día las MPF están trabajando. Estos instrumentos como la adopción de principios de racionalidad administrativa para la subsistencia, crecimiento y desarrollo de la organización fortalecerán la gestión y asimismo son indicadores de una visión de negocio a favor de su administración. En fin, aunque existe un elevado nivel de MPF en donde las condiciones que atañen a una posible sucesión se dejan al azar e involucran riesgos por la

improvisación que causa la ausencia de un plan, las acciones en favor de garantizar la viabilidad de la organización en un evento similar se empiezan a tomar con seriedad.

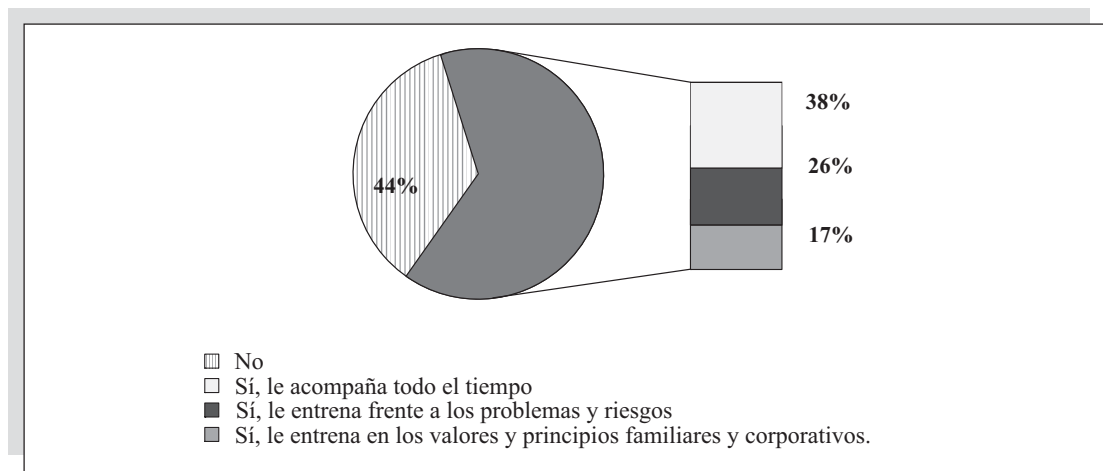
La observación denota una ausencia de políticas y acciones tendientes a un proceso real de acompañamiento en la sucesión. La identificación de un posible sucesor y la determinación de un perfil, aunque necesarios como parte de la dinámica de una MPF no están acompañados de las acciones que demuestren una verdadera conciencia frente a una posible sucesión. Al parecer, el principal factor determinante para la relación del proceso sucesoral sigue siendo o la voluntad de abandono por parte del actual empresario o la edad que también es de su potestad, sin tomar en cuenta las circunstancias del azar, en las que sea imperativo que un sucesor se erija como el nuevo gestor empresarial.

Aunque es posible que no exista ningún plan de contingencia para apoyar el relevo en el poder o para facilitar la adaptación y acoplamiento del sucesor, el **acompañamiento de parte del sucedido al sucesor** puede servir de estrategia específica y vivencial de estos procesos. El aprendizaje en la acción cotidiana se puede complementar con la compañía del sucedido quien constituye una la guía que dotará al sucesor de los conocimientos y de la experiencia que surgen de la observación directa de esta práctica.

Como estrategia pragmática de un proceso de sucesión y facilitador de las acciones que buscan mitigar su efecto y ayudar a una adaptación y acomodación del sucesor a la organización y viceversa, el acompañamiento puede ser un mecanismo satisfactorio.

Frente a la pregunta de si el actual empresario acompaña a su futuro sucesor para enseñarle la historia, la filosofía y la estrategia de la compañía, el 44% responde negativamente. De los que acompañan al sucesor, el 38% lo hace todo el tiempo con el propósito definido de legar los valores, la historia y la estrategia a su legatario; el 26% prefiere un tipo de acompañamiento basado en la colaboración y entrenamiento frente a las situaciones de riesgo, mientras que el 17% se decide a preparararlo en valores y principios.

**Gráfico 52.** Acompañamiento al futuro sucesor



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Para muchos la compañía del sucedido a su legatario no es necesaria, porque se presume que por el origen familiar y los datos obtenidos de experiencia en la organización, el sucesor ya conoce los valores, principios, funcionamiento y operación de la empresa. Así mismo, si el sucesor es de la familia estará en contacto continuo con el dirigente saliente y su constante compañía parece no forzosa.

No obstante, muchos prefieren acompañar al sucesor todo el tiempo para realizar a manera de legado una función de entrenamiento y asesoría, con lo que esperan que tanto el proceso de adaptación y acoplamiento como de salida del sucedido sea menos traumático.

El acompañamiento, además de facilitar el tránsito en el poder por la sucesión y de servir de entrenamiento, permite al sucesor tomar confianza frente a su desempeño. Este empalme transitorio es propio de las MPF en las que la sucesión implica un legado de la manera de gestionar, de los valores, los principios y la forma de operación en el cotidiano de la organización. Igualmente por medio de este proceso se legitima la sucesión y se reduce la resistencia al cambio, pues en muchas ocasiones el acompañamiento hace que la sucesión sea previsible y por tanto se convierta en un proceso de transición, más que de cambio que impacta en menor forma a la empresa y a su entorno.

#### 4.3.3.5 Motivación del sucesor

La motivación en la gestión es el factor o grupo de factores que hacen que una persona realice una actividad; identificar algunos de los elementos que llevan al sucesor a aceptar el cargo, indica el grado de compromiso y los elementos asociados a su satisfacción al dirigir la MPF.

Situaciones como el ausentismo, el bajo rendimiento, el tedio, la frustración, la insatisfacción, entre otras, son producidas por la falta de motivación. Como lo plantea el administrador y consultor de empresas brasileño Pablo Roberto Motta, «las creencias comunes sobre motivación, a pesar de estar poco demostradas en trabajos con mayor rigor científico, incluyen esencialmente dimensiones internas del individuo y de la organización»<sup>76</sup>.

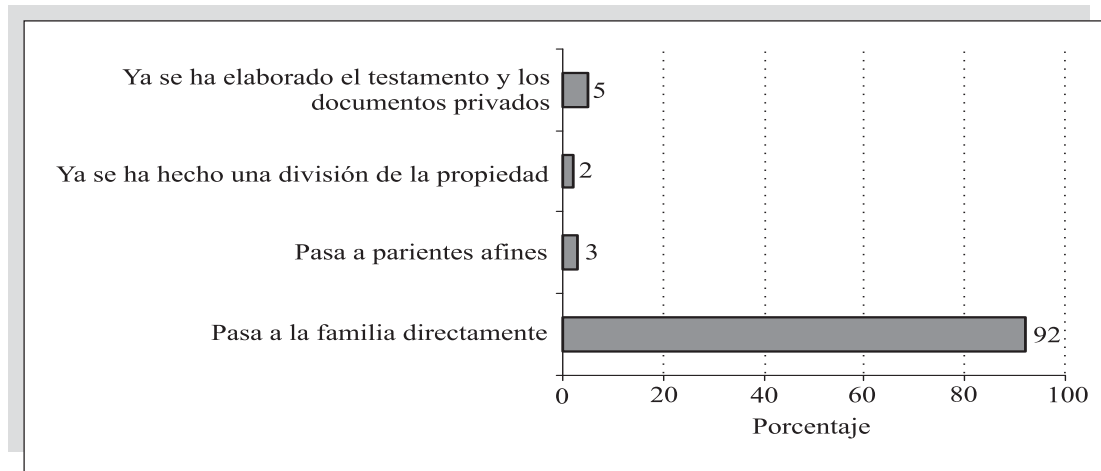
Del análisis y de la percepción de los actuales empresarios obtuvimos en orden los siguientes factores que conforman los motivadores para asumir la nueva labor por parte de los sucesores. En primer lugar, el 60% de ellos considera que el trabajo en la familia es muy importante y, en segundo lugar, el 55% cree que es una oportunidad muy valiosa; estas opciones son las que presentan la mayor favorabilidad por parte de los empresarios.

Seguidamente, el 12% tiene la noción sobre la búsqueda de prestigio y riqueza; otros, el 8%, ven que la motivación obedece a la exigencia familiar, y el 6%, creen que es un paso transitorio mientras encuentran otra oportunidad mejor. Cerrando estos datos, el 5% ha elegido al sucesor para solucionar un conflicto entre la familia y la empresa, y el 3% siente que el sucesor persigue fines diferentes a los de su antecesor.

---

<sup>76</sup> Motta, P. (1997) La ciencia y el arte de ser dirigente. Arte y aprendizaje de la gerencia. Ed. Tercer Mundo Editores.



**Gráfico 53.** Motivación del sucesor

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

En la administración, la relación motivación-productividad ha sido observada desde la época de Frederick Wilson Taylor, economista norteamericano y fundador de la administración científica, quien consideraba que la única motivación para el hombre era el dinero. Con el paso del tiempo, la gama de motivadores y satisfactores ha evolucionado debido a los cambios sociales y organizacionales. Por esta razón, el análisis de los motivadores es por excelencia indicador de los factores que influirán en la permanencia y compromiso frente a la labor encargada.

Como era de suponer, el afecto por la familia y el trabajo con ella son los principales elementos que motivan en el sucesor la decisión por aceptar el cargo. Al contemplar el vínculo empresa-familia-negocio, además de la manera como él siente su labor y funciones en la organización, la relación con la familia y el agrado que suscita el trabajo con ellos es primordial para adelantar su nueva tarea. Para muchos será una gran oportunidad por el tiempo que llevan esperando o porque su ideal era acceder a este cargo. El sentimiento que despierta la creencia en una coyuntura significativa para la vida, confiere aspectos motivacionales positivos y fomenta las actitudes de compromiso, sacrificio y responsabilidad, indispensables para adelantar una función directiva óptima.

Las motivaciones percibidas que son consecuencia ya sea de exigencias familiares, deseos propios del sucesor en busca de una mejor oportunidad, el prestigio o la riqueza, deben ser consideradas como factores riesgosos dado que no son verdaderos elementos que fomenten las actitudes enunciadas antes, pues mientras se mantenga la contingencia o situación su interés por el rol que debe desempeñar se mantendrá, pero una vez extinto, o satisfecha la necesidad, el elemento motivador cesará y por tanto abandonará la organización.

Como parte fundamental para tener en cuenta en la elaboración de un perfil posible de sucesor, el abanico de los elementos motivadores percibidos y sentidos en el futuro elegido



debe ser un aspecto central, ya que en muchas ocasiones dependerán del grado de adhesión, responsabilidad y compromiso en la tarea que debe realizar frente a la MPF.

#### **4.3.4 Elementos asociados a la preparación familiar para el proceso de sucesión**

A través de su relación con la propiedad del negocio y su desarrollo por medio de la operación, la familia es el constituyente primario de este tipo de empresas. La consolidación y el paso de negocio de familia a MPF precisa de cierto grado de burocratización familiar o de manejo gerencial de las relaciones familiares. De igual modo, al recordar que de las MPF el 75% tiene solamente familiares en la estructura, las dinámicas de la familia en relación con el sucesor se deben analizar. Con este propósito se observarán algunas de las prácticas de gestión empresarial adoptadas por la familia y su axiología, ejercicio que redundará en la ideología empresarial y en algunos de esos valores con relación a su orientación y percepción.

##### **4.3.4.1 Formalización de las relaciones intrafamiliares**

De manera complementaria con el apartado 3.2.1, se analizarán aquí las herramientas formales con las cuales cuentan las MPF analizadas. En general se vuelve a reafirmar las apreciaciones dadas en dicho apartado con respecto a la baja proporción de MPF que poseen reglas y políticas constituyentes de un protocolo familiar.

Adicional a las reglas y políticas para la sucesión ya abordadas en el apartado citado, existen otros elementos de la dinámica familia-empresa que pueden ser reglamentados a través del protocolo familiar. En particular, el 19% de los empresarios expresa que su protocolo contiene políticas de interacción entre la familia y la empresa, estas son determinantes para establecer acuerdos y mecanismos de interacción entre los diferentes miembros de la familia y constituye un elemento fundamental en el proceso de sucesión.

A nivel de las relaciones dentro del negocio como tal, el 31% de los empresarios expresa que su protocolo posee políticas de compensaciones y remuneraciones, el 27% políticas de trabajo, el 23% políticas de dividendos, el 21% políticas de vinculación a la compañía y el 21% políticas de uso de los activos.

Con estos resultados se observa que, no obstante la baja propensión de los empresarios a establecer protocolos de familia, estos están enfocados con mayor énfasis a regular las relaciones laborales por encima de las familiares en su interacción con el negocio.

##### **4.3.4.2 Valores practicados y compartidos**

Si el vórtice de la acción empresarial se origina en la axiología de su fundador y coincide con el conjunto de valores, ideas y percepciones que constituyen el núcleo familiar, sin duda cualquier cambio que se haga en otra orientación influirá en la empresa.

Así como el acompañamiento entrena y prepara al sucesor para la acción organizacional, la coincidencia y el grado de práctica y adopción de los valores por parte del legatario dará una noción del futuro cercano de la empresa.

El 91% de los empresarios considera que sus valores coinciden y son practicados por su sucesor, mientras el 9% mantiene una percepción negativa frente al tema.

El alto grado de coincidencia en los valores del elegido y del sucedido muestra la relación esbozada en el perfil, ya que al ser de origen familiar y tener como requisito el haber trabajado con anterioridad dentro de la misma empresa, hace que muchos elementos del componente axiológico del actual empresario y de la familia sean reunidos en él.

Así mismo, en la fase de acompañamiento o empalme el futuro sucesor reforzará ese cúmulo ideológico que sin duda mediará en su visión sobre lo qué es y será la empresa a futuro. Compartir y coincidir en muchos de los valores no es muestra de continuidad, ya que el modelo de gestión aparece como una propiedad que brota en la interacción entre el gestor y la organización y al ser cada persona única, la forma en que emprende la tarea directiva será también única y particular, además de considerar que así como los seres humanos, las organizaciones también tienen su propia identidad.

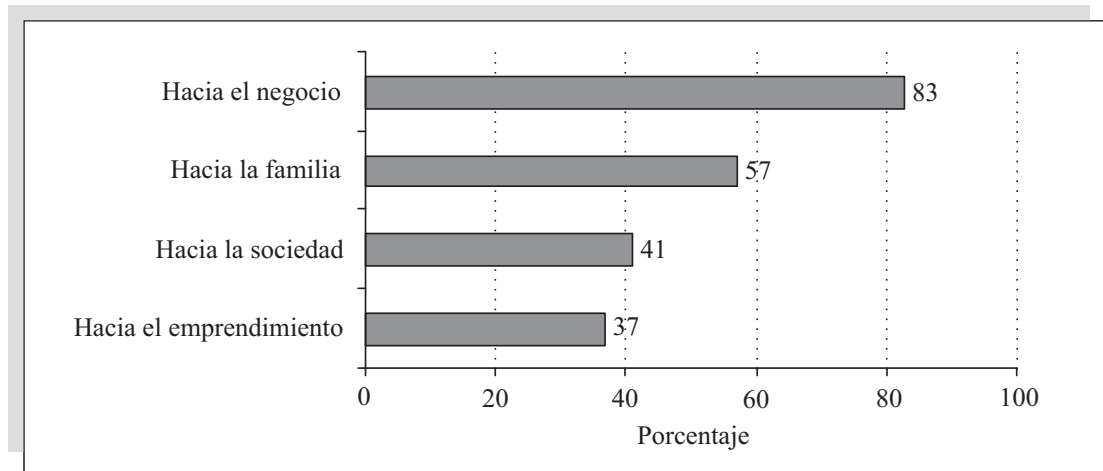
El hallazgo nos permite ver como la relación entre la familia y la empresa es vital y deseable, así como también el conocimiento y la adopción de dichos valores deben hacer parte del modelo de gestión que deberá recoger y acomodar el nuevo gestor. Tanto los valores como los motivadores son válidos y cobran sentido en el momento en que constituyen una guía para la acción. Y al convertirse en incentivos de la actividad es conveniente observar la orientación que les darán los actores en la MPF; de esta manera, el sucesor podrá dirigir sus valores hacia el negocio, la familia, el emprendimiento o la sociedad.

Al darse en distintos campos la existencia y coincidencia de los valores entre sucesor y sucedido, si bien puede constituir un marco de referencia y encuentro, nos mostrará hacia qué punto el sucesor dirigirá su énfasis en la conducción de la MPF.

Con el ánimo de observar qué orientación dará el futuro sucesor al ejercicio de su función directiva, el estudio abordó cuatro aspectos a saber: la orientación hacia el negocio, hacia la familia, el empresario y la sociedad.

El 83% manifiesta que la orientación de los valores familiares y empresariales practicados tiene énfasis en el negocio. El 57% cree que su acción se dirige hacia la familia; el 41%, hacia la sociedad, y el 37%, hacia el emprendimiento.

**Gráfico 54.** Orientación y práctica de los valores por el sucesor



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Hasta ahora la tendencia identificada muestra la primacía de la acción empresarial sobre la familiar, en la que es inequívoca la prevalencia de estos dos agentes en cualquier proceso que aborda la MPF.

La consabida responsabilidad social es el tercer aspecto a contemplar por parte de los vinculados a la MPF, mientras que la búsqueda de futuros emprendimientos se rezaga un poco.

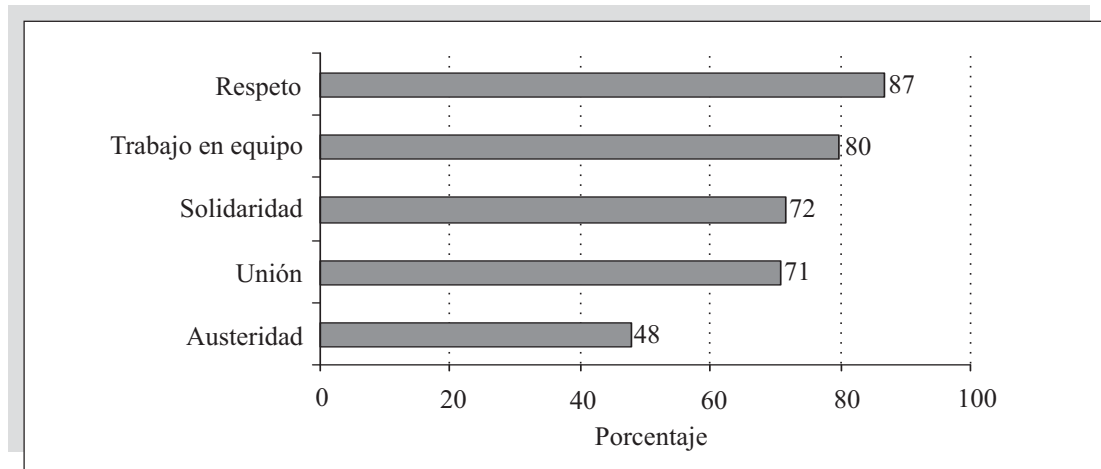
La orientación de los dos primeros niveles muestra la trascendencia de mantener la relación empresa-familia, que a través de la propiedad toma una connotación particular pues siempre las acciones encaminadas a preservar la propiedad de la empresa son las que determinarán la acción empresarial.

Las acciones que impliquen adaptabilidad y viabilidad surgen como ejes de la acción empresarial de la MPF y la importancia del aspecto axiológico sigue vigente como elemento de enlace y relación entre los empresarios y familiares. Con estas herramientas se obtiene la ideología propia para la operación y el funcionamiento, fundamento de la cohesión organizacional.

Determinada la orientación de los valores familiares y del sucesor, sólo nos queda preguntar por algunos de los valores propios del ejercicio profesional y familiar en estas organizaciones.

El estudio seleccionó cinco valores con los que se adelantó la investigación; se consideraron la austeridad, la unión, la solidaridad, el respeto y el trabajo en equipo. Con el ánimo de identificar una taxonomía familiar-empresarial, se solicitó que a cada uno de estos valores se les diera una gradación de 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menor.

Al analizar cada variable por separado, el resultado total señala que el respeto es el valor preferido por el global de la muestra, donde el 68% lo calificó con un valor de 1; seguido del trabajo en equipo con un 45%; la unión, con un 35%; la solidaridad, 32%, y la austeridad con el 13%. Al hacer un promedio ponderado de las calificaciones se obtienen los resultados que se aprecian en el gráfico 55, donde se conserva el mismo orden de prioridades.

**Gráfico 55.** Valores practicados

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Los resultados reafirman la hipótesis sobre los componentes axiológicos pues la mayoría buscan fortalecer los valores que son útiles para el desempeño empresarial idóneo; el respeto, el trabajo en equipo, la unión y solidaridad son los pilares para un ejercicio organizacional con bajos niveles de conflicto.

Siendo las actividades de gestión del talento humano enfocadas en un 74% a una cultura de servicio a nivel interno y en un 72% a la motivación, es necesario contar con elementos proclives a nivel familiar que permitan que dichas actividades se consoliden y acoplen al accionar de la organización.

Los aspectos observados, además de ser propios de una familia, retoman dos elementos particulares de la acción empresarial como son el trabajo en equipo y la unión. Aunque la familia necesita de ellos y se debe basar en el respeto, conforman un marco que puede ser aprovechado para formalizar el desarrollo de la organización. Si estos valores se acomodan al modo de gestión implementado, tanto las políticas corporativas con énfasis burocráticos, los ascensos fundamentados en méritos, los perfiles de cargos definidos, las políticas claras de carrera, los determinantes respecto al cambio de roles y en los puestos de trabajo, así como los estatutos de comportamiento y manejo frente a procesos como la sucesión necesitarán del ejercicio del respeto, la unión y la solidaridad.

El trabajo en equipo, base del desarrollo empresarial, y robustecido con los valores que buscan mejorar el clima de la organización, es garante de una MPF viable en el futuro próximo con una cohesión ideológica familiar-empresarial.

Culminada la observación de los valores es conveniente que analicemos los principios familiares y su percepción hacia dónde se debe dirigir su accionar como entidad económica.

**4.3.4.3 Principios de la empresa familiar**

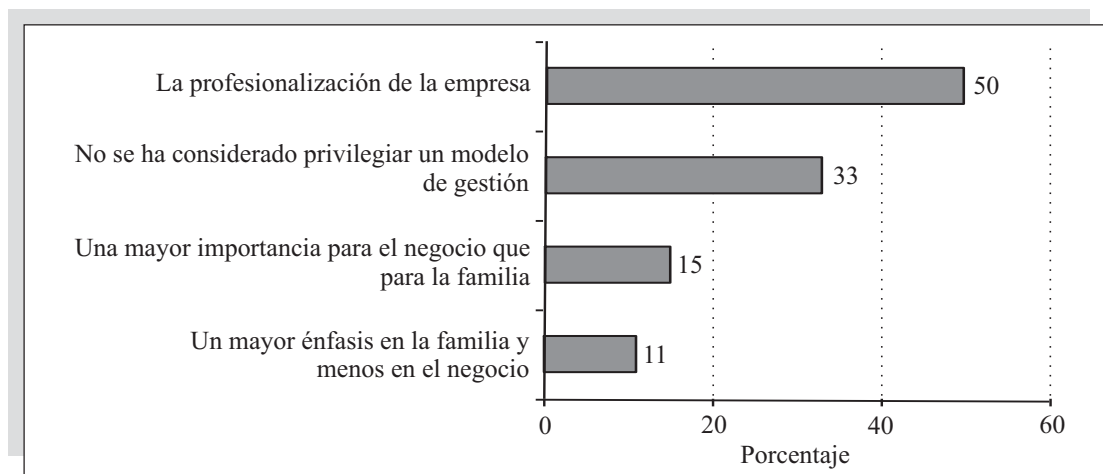
La dinámica que se imprime a la familia constituye un valor económico que la encamina a la adopción de políticas y prácticas empresariales y que a su vez se trasladarán de la organización

a la familia. Los principios concebidos en su seno frente a lo que debe ser la empresa, configuran un centro de presión en el ejercicio de la función directiva.

Con ese ánimo observamos los elementos o acciones que la familia considera favorecer en cuanto a profesionalizar la empresa, donde debe radicar el mayor énfasis de cohesión en la empresa o en la familia y si es posible identificar un modelo de gestión que sientan es idóneo para la conducción de la organización.

La percepción familiar muestra que para el 50% de los encuestados profesionalizar la empresa es un principio que se debe privilegiar, por su parte, el 15% siente que es esencial dar una mayor trascendencia al negocio que a la familia, mientras el 11% considera que la familia debe primar sobre el negocio.

**Gráfico 56.** Principios en la MPF



*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

En términos del académico canadiense Henry Mintzberg, la profesionalización es señal de la conformación de una organización burocrática profesional, en la que los partícipes de la empresa deben tener las cualidades, competencias y actitudes requeridas para su accionar cotidiano. Por los procesos globales que se gestan en la actualidad y a los que se ve abocada toda organización, es imprescindible fortalecer el capital humano de las MPF; la profesionalización indica el tránsito inevitable que deben experimentar este tipo de empresas hacia la adopción de técnicas, herramientas e instrumentos formales de gestión empresarial.

No obstante, la identificación de un modelo idóneo de gestión es la demostración fehaciente de la dinámica e incertidumbre organizacional, razón por la que la gestión es un proceso de construcción continua que emana de la interacción e interrelación de un gestor y su organización en un ambiente dinámico y que busca la adaptación y gobernabilidad para la subsistencia futura de la empresa.

Los resultados también indican que la acción familiar se encamina a privilegiar los negocios sobre la familia y se consolidan los datos que presentan a la MPF como una familia o unidad social que desarrolla una actividad económica, en la que sus miembros además de tener algún

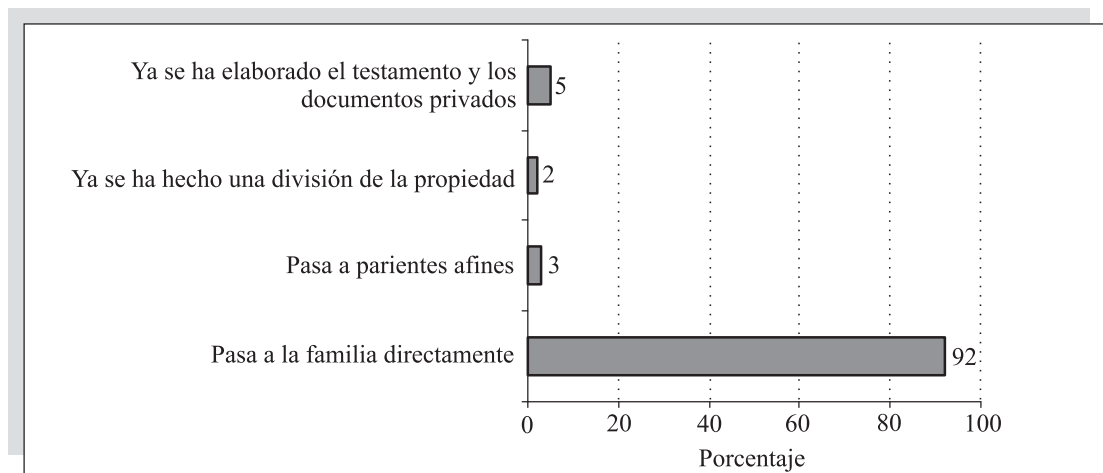
vínculo (filiación), desempeñan un rol funcional en un contexto organizativo para la generación de bienes y/o servicios, que sirven de sustento a la organización social (miembros de la familia).

#### 4.3.4.4 Sucesión de la propiedad

La familia es dueña potencial de la organización, razón propia y característica de las MPF, pero el deceso de su fundador, además de tener efecto sobre la operación y gestión del negocio, implica también problemas sobre la propiedad. El conflicto por la propiedad es resaltado por el 60% de los empresarios como el principal riesgo que afronta la empresa de familia; identificar las acciones previstas sobre la propiedad en caso de muerte del fundador reviste gran importancia en este estudio.

En caso del fallecimiento del fundador, los datos revelan que en un 92% de los casos, la propiedad pasará en primer lugar a la familia; sin embargo, solamente el 5% tiene un testamento elaborado. Por su parte, el 3% cree que la propiedad pasará a los parientes y en un 2% de los casos ya se hizo una división de la propiedad.

**Gráfico 57.** Sucesión de la propiedad tras la muerte eventual del fundador



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

La permanencia de la MPF en relación al mantenimiento de la propiedad es posible mediante aspectos jurídicos y legales. Tras una eventual muerte del fundador, el proceso de sucesión ineludiblemente debe abordar el tema jurídico del traspaso de propiedad. La inclusión de este punto, así como de los otros que se han contemplado a lo largo de los aspectos relativos al proceso sucesoral, deben conformar los planes contingentes a favor de garantizar la permanencia de la empresa.

Si formalmente se deja establecido la manera en que se legará la propiedad a los futuros herederos, el conflicto asociado a la propiedad se elimina y los dos grandes riesgos percibidos son reducidos a su mínima expresión.

Es importante resaltar aquí, el uso por parte del 10% de los empresarios de las capitulaciones para regular la relación con la familia política.

#### **4.3.4.5 Estructura societaria frente a una eventual sucesión**

Tras la muerte del fundador y el cambio de propietarios y detentadores del poder, el vacío de autoridad y las acciones que emergen de la situación pueden llevar a considerar diversas estrategias, una de las posibles es la incorporación de nuevos accionistas. La estructura de gobierno corporativo debe ser proclive en algún momento del ciclo de vida organizacional a la incorporación de terceros que coadyuven al desarrollo de la organización sin poner en riesgo la propiedad.

El 59% de los empresarios encuestados considera que su estructura societaria no es adecuada para permitir el ingreso de accionistas y sería necesario reformar el contrato societario actual.

Con el propósito de salvaguardar el patrimonio familiar, el 82% de las MPF prefieren las sociedades de responsabilidad limitada y el 17%, las anónimas. De su constitución y de la forma de gobierno corporativo por el cual optan se desarrollarán los mecanismos para facilitar la incorporación de terceros sin poner en peligro el patrimonio empresarial.

Nuevamente en este aspecto se puede observar la poca preparación que se tiene frente a un evento que requiera un proceso sucesoral próximo. La revisión de la estructura societaria y de la conformación del gobierno corporativo debe hacerse a la luz de una posible sucesión, dado que en el tránsito hacia el crecimiento se afrontará tarde o temprano este proceso.

#### **4.3.5 Preparación del equipo de accionistas**

Los accionistas hacen parte y representan uno de los poderes de la organización, entre quienes puede elegirse al futuro sucesor. Por ello, la percepción frente a la dinámica del negocio mostrará el nivel de preparación que tienen frente a un proceso de sucesión, así como del propio negocio.

El 76% considera que el grupo de accionistas se encuentra preparado para entender, interiorizar y tomar decisiones sobre los estados financieros. El 93% piensa que entiende lo básico del negocio y del sector económico en el cual se desempeña la empresa. El 89% de los empresarios expresa que los accionistas conocen los valores familiares, y valida la manera en que éstos se reflejan en el negocio. En cuanto a los objetivos de la familia, el 82% de los accionistas los conoce y sabe cómo evaluar si la compañía progresa hacia dichas metas.

Así mismo, el 87% conoce la cultura del negocio y el rol de los accionistas en su proceso de construcción. De igual manera, el 87% también comprende el concepto de la estrategia en el negocio. El 85% manifiesta entender los retos de la gerencia y la dificultad que implica ser un miembro de la misma o el director. El 84% entiende los derechos y responsabilidades legales que le asisten como accionista.

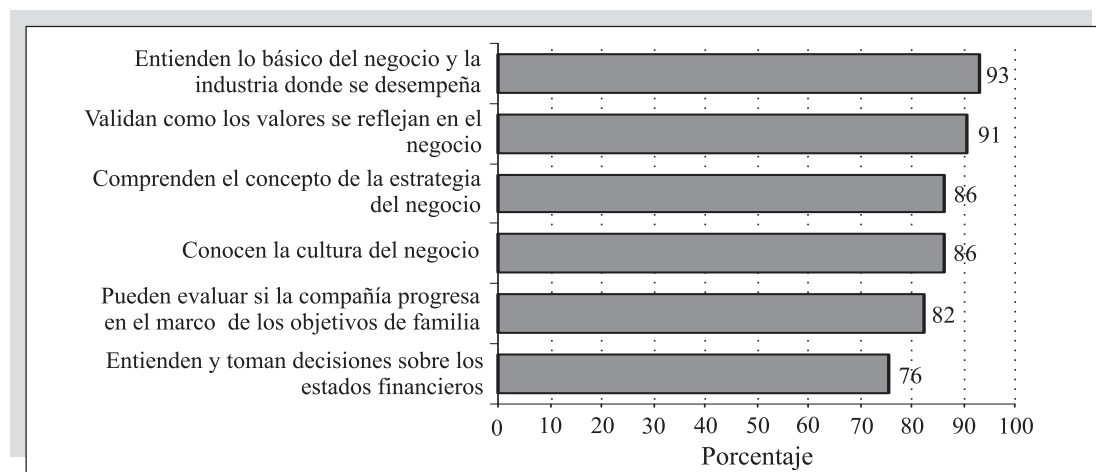
A su vez, el 84% pediría ayuda y el 65% se declara a favor de la remuneración de los miembros de la junta directiva. El 68% se instruye, prepara e investiga sobre las temáticas y



situaciones de la empresa. Y, por último, un 63% cree que la junta directiva sirve de foro para el aprendizaje de los accionistas o sucesores de la empresa.

Los resultados plantean que gran parte de los encuestados a nivel de accionistas tiene un conocimiento general de la empresa. Indiscutiblemente, la familia como elemento asociado al accionar organizacional se percibe como importante, razón por la cual la mayoría conoce los valores, cultura, estrategia y objetivos familiares y empresariales.

### Gráfico 58. Preparación del equipo de accionistas



Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Aunque deberían conocer sobre el manejo directivo y gerencial, solamente dos tercios de ellos se preocupan por el conocimiento de la situación empresarial y por tomar la junta directiva como instrumento de aprendizaje y conocimiento.

## 4.4 LA SUCESIÓN EN LA PYME FAMILIAR DESDE LA ÓPTICA DEL MODELO PLANTEADO

Aunque las MPF han avanzado en algunas transformaciones y condiciones necesarias para realizar un proceso de sucesión, la realidad muestra que en la actualidad –salvo por el esbozo de un perfil deseado de lo que es el sucesor – no poseen estrategias o planes que se inclinen por este proceso. Los factores críticos asociados al fracaso inminente de una sucesión tienen que ver entre otros aspectos con la falta de compromiso de los actores y la improvisación atada a la ausencia de normas y reglas.

A partir de las experiencias de la GEF y de la información recogida a través de todo el estudio, se propuso en el título 16 un modelo para llevar a cabo una sucesión exitosa; a continuación se retoman los elementos de dicho esquema, y se recopilan los hallazgos encontrados en la investigación con respecto a la MPF, de manera que se pueda visualizar el estado de este grupo de empresas en cada uno de los elementos planteados en el modelo.



#### 4.4.1 Motivación - Actitud frente al proceso de sucesión

La sucesión del control de una organización es un proceso que debe ser afrontado cuando el empresario principal aún se encuentra en gestión. El cambio debe ser planeado, construido a partir de estrategias y debe contar con procesos de contingencia, así se puede mitigar el impacto que un cambio de dirigente tiene sobre el rendimiento y las operaciones de la organización.

El rol del empresario debe ser activo y debe propiciar que la familia y demás actores de la empresa familiar se involucren en el proceso y lo entiendan como un elemento clave para darle continuidad al negocio.

Sin embargo, se puede concluir del estudio que los empresarios de las MPF estudiadas presentan un bajo compromiso con el proceso de sucesión, resultado de una pobre motivación a emprender el proceso, dado que no se reconoce como un factor importante de riesgo para la continuidad de la empresa, en particular, se resaltan de los resultados los siguientes elementos:

**Tabla 36.** Resultados que revelan el bajo nivel de motivación del empresario en las MPF analizadas para afrontar un proceso de sucesión

Porcentaje	Característica
89%	No es consciente que la ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para la continuidad de la empresa
51%	No se siente seguro en materia financiera al enfrentar el retiro
44%	Siente temor al delegar decisiones empresariales
19%	Siente un bajo compromiso con el proceso de sucesión

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

En el estudio los empresarios eligieron de manera prioritaria diversas razones por las cuales la empresa podría ver en riesgo la continuidad del negocio; sin embargo, la ausencia de un sucesor no es tan importante en ese contexto.

Al hablar de sucesión, el empresario siente temor lo cual limita la proactividad para plantear y reconocer la necesidad del proceso; aquí se resalta esa inseguridad desde el punto de vista financiero y de toma de decisiones empresariales.

Por su parte, es importante entender la última variable relacionada en la tabla 35, con la cual se podría concluir que la mayor parte de los empresarios entrevistados reconoce estar comprometido en un proceso de sucesión, ya que solo el 19% no lo hace. Sin embargo, resaltamos este elemento ya que a pesar de que el empresario tiene esa percepción en cuanto a su nivel de compromiso, las acciones encaminadas a vivenciar un proceso de sucesión no reflejan esta realidad.

Durante la validación del estudio, surgió un nuevo eje de motivación, y es aquella relacionada con los sucesores, en especial los hijos de los empresarios fundadores, se retoma aquí la observación que surgió en el Focus group con respecto a la necesidad de preparar a los sucesores con una conciencia empresarial desde la universidad, y la autoestima necesaria

desde la familia, de manera que el sucesor se sienta capaz de continuar con la empresa familiar y hacerla crecer.

#### 4.4.2 Herramientas - Formalización de las relaciones

Dentro de los aspectos considerados como formales, está la definición clara, concisa y de manera explícita de algunos elementos propios de la dinámica de la empresa. En ellos se puede considerar la necesaria existencia de un gobierno corporativo formal, donde la familia actúa como una junta de decisión sobre elementos del negocio. En relación con ello, la definición formal de un gobierno corporativo, la elaboración de protocolos a todo nivel, los cuales definan de manera precisa roles, funciones, responsabilidades, reglas de promoción y demás normas que rigen los comportamientos y funciones de los vinculados a la organización, son elementos que facilitan la definición de lineamientos para realizar la sucesión.

Esta «formalización de las prácticas de gestión familiar» facilita el ordenamiento de las relaciones de poder al interior de la organización, factor decisivo para regular y limitar la injerencia de los vínculos de sangre y regirse por los elementos propios de la dinámica empresarial.

A pesar de que una elevada proporción de empresarios dijeron haber invertido considerable tiempo en la preparación para su retiro, otros resultados indican que no se han establecido los mecanismos de delegación de la propiedad, hay una ausencia total de los mecanismos de elección de un sucesor, existe una elevada dependencia hacia el fundador, y en general, un bajo grado de formalización del negocio que afecta directamente el proceso de sucesión.

De los resultados presentados en el apartado anterior se resaltan aquellos relacionados en la tabla 36 y que dan cuenta de la anterior afirmación.

**Tabla 37.** Principales resultados que revelan la ausencia de herramientas para un proceso de sucesión

Porcentaje	Característica
99%	No posee un protocolo de familia como mecanismo para solución de conflictos
96%	No tiene un testamento
87%	No tiene reglas ni acuerdos para la sucesión
81%	No tiene políticas de interacción entre familia y empresa
70%	No ha elaborado una declaración de compromiso familiar

*Fuente:* FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.

Es importante resaltar que la inexistencia de un protocolo de familia, y en particular, la baja proporción de empresas que poseen políticas de interacción entre los miembros que brinden las pautas para la solución de conflictos, afecta no solo al proceso de sucesión sino a la gestión de la empresa familiar como un todo.

Por su parte, a pesar de que la propiedad se identifica como una fuente importante de conflicto, la mayor parte de los empresarios entrevistados no posee un testamento, el cual constituye la herramienta formal por excelencia para definir con claridad la voluntad del empresario líder en la eventualidad en que él fallezca.

Al analizar las herramientas como elemento primordial en la sucesión, las cifras son contundentes, las MPF entrevistadas revelan una ausencia casi por completo de instrumentos formales que regulen la interacción de los miembros de la familia con la empresa y que dicten las pautas para llevar a cabo un proceso de sucesión exitoso.

#### **4.4.3 Acción - Importancia del traspaso axiológico a través de las generaciones**

Si el tránsito de una administración a otra se realiza de manera improvisada, puede acarrear serios problemas en el funcionamiento de la organización, pues no solo se deben tener en cuenta aspectos puramente empresariales, sino familiares, que hacen que la elección de la persona idónea para asumir la nueva responsabilidad sea una tarea ardua.

Por su parte, en los casos en los que el fundador está seguro de quién será su sucesor pero éste no está preparado, se debe iniciar un proceso de capacitación y formación que eventualmente dé a esta persona las cualidades y habilidades necesarias para asumir la dirección de la empresa.

Como elemento esencial en la estructuración de un proceso de sucesión en la empresa familiar se pueden identificar los valores, las ideas, principios y concepciones de los miembros de la familia frente a la empresa, los cuales deben ser transmitidos como parte del entrenamiento, de manera que se continúe con las mismas bases empresariales con las cuales la organización viene consolidándose.

Dentro de la sucesión entendida como un proceso, debe tenerse en cuenta que el traspaso de todo este acervo del empresario líder hacia el sucesor debe ser parte fundamental en la delegación de la dirección de la empresa familiar. En general, se resalta que la sucesión lleva tiempo y que debe irse preparando paso a paso. Sin embargo, se observa que las MPF estudiadas revelan pocas acciones reales direccionadas a llevar a cabo una sucesión, en la tabla 37 se muestran los elementos más representativos observados en el resultado del estudio exploratorio.

**Tabla 38.** Principales resultados que muestran la ausencia de acciones en curso para afrontar un proceso de sucesión en las MPF encuestadas

Porcentaje	Característica
62%	De los empresarios no ha pensado en retirarse de la empresa
48%	No tiene un plan de financiamiento para el retiro
47%	No tiene un plan de mejoramiento continuo para el sucesor
44%	De los empresarios dice que no existe un entrenamiento continuo para el sucesor en cuanto a la historia y la filosofía de la empresa

*Fuente: FUNDES encuesta a empresas de familia 2008.*

El empresario debe pensar en su retiro, así este no se vaya a propiciar en el futuro próximo, concebirlo con anticipación propicia la consolidación de los mecanismos de sucesión; sin embargo, la mayor parte de los empresarios entrevistados no ha pensado en ello.

Como se dijo anteriormente, la ausencia de un plan financiero para el retiro implica que el empresario sienta temor desde este punto de vista para enfrentar su salida de la empresa, y las cifras muestran que aproximadamente la mitad de los entrevistados no lo poseen.

De la misma manera, no se están enfrentando acciones que propicien la preparación anticipada del sucesor bajo la óptica de un acompañamiento continuo por parte del sucedido.

## 4.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el momento en que el empresario debe escoger entre una serie de posibles riesgos que pueden afectar la continuidad de la misma, solamente el 11% de ellos toma en cuenta la ausencia de un sucesor como un elemento determinante, a pesar de que el 49% de ellos supera los 20 años de trabajo continuo en la organización y el 29% de ellos supera los 55 años de edad. Este resultado revela que la sucesión no se reconoce como una necesidad a nivel de la propia empresa.

Los hallazgos muestran que a pesar del riesgo que involucra una salida eventual del fundador por cualquier circunstancia, las MPF analizadas no están preparadas para un proceso sucesoral.

Dentro de la GEF se considera como una necesidad el hecho de que el empresario líder se involucre en el proceso de sucesión, así como la necesidad de formalizar el proceso, situación en la cual se recomienda la existencia de un protocolo de familia, diferentes mecanismos de formalización de los procesos y organización de los roles familiares dentro del negocio. Así mismo, se identifica la presencia externa como un factor de éxito para el desarrollo del proceso.

Con estos elementos, FUNDES Colombia propone como modelo de sucesión un esquema compuesto por tres elementos: - la motivación, - las herramientas y – la acción.

El primero se relaciona con la necesidad de que el empresario líder sea consciente de la sucesión como un proceso que permite la continuidad de la empresa, y por tal razón, es quien debe propiciar la puesta en marcha del proceso a partir de la elaboración de herramientas y de la sensibilización de la familia principalmente.

Por su parte, el elemento relativo a las herramientas encierra todos aquellos instrumentos formales sobre los cuales se apoya el proceso, en particular pueden mencionarse el protocolo de familia, políticas y acuerdos de interacción entre la familia y la empresa.

La acción como tercer elemento, hace referencia al proceso continuo que implica la sucesión. Aquí se quiere evidenciar que la sucesión no es una actividad inmediata, sino que debe irse gestionando paso a paso, para brindarle al sucesor todo el acervo de conocimientos con respecto a los principios familiares y al funcionamiento empresarial.

Sin embargo, al analizar estos tres elementos en las MPF entrevistadas se evidencia que existe una importante debilidad empresarial para enfrentar un proceso de sucesión que puede estar poniendo en riesgo la supervivencia de empresas competitivas.

Con respecto al primer elemento, la motivación, se observa que los empresarios no reconocen que la ausencia de un sucesor constituye un factor importante de riesgo para la continuidad de la empresa. Se observa a la vez temor financiero con respecto al retiro.

En esta misma vía, la proporción de MPF entrevistadas que no han definido las herramientas necesarias para soportar un proceso de sucesión adecuado es elevado, el 99% de ellas no posee un protocolo de familia como mecanismo para solucionar los conflictos, el 87% de las empresas dice que no posee reglas de sucesión y el 81% que al interior de su empresa no existen políticas definidas de interacción entre la familia y la empresa.

Aunque el 60% de los empresarios encuestados dice que el conflicto por la propiedad es aquel que más impactaría la continuidad de su empresa, solo el 4% tiene un testamento elaborado y solo el 11% usa capitulaciones.

En general, se observan escasas acciones encaminadas a fortalecer un proceso de sucesión, se resalta que aproximadamente la mitad de los empresarios no posee un plan de retiro y no ha propiciado un entrenamiento integral al sucesor que incluya un plan de mejoramiento profesional a nivel de experiencias, habilidades y del entendimiento de la filosofía de la empresa.



# RECOMENDACIONES

---

Aunque la sucesión es considerada un proceso que pone en riesgo la continuidad de la empresa, también hay que reconocer que existen organizaciones no competitivas, caso en el cual no resultaría eficiente realizar grandes esfuerzos en un proceso de sucesión. De esta forma, existe una premisa básica, la sucesión no es una actividad per se dentro de un proceso de sostenimiento de la empresa familiar, sino que debe estar acompañada del fortalecimiento de la gestión empresarial como un elemento básico de consolidación.

De los resultados obtenidos en el estudio que FUNDES Colombia ha realizado teniendo como foco la caracterización y observación de algunos elementos inherentes a la empresa familiar en Colombia, y al tema de la sucesión en particular, es posible consolidar tres grandes grupos objetivo a los cuales se ha de invitar a reflexionar y a tomar acciones, debido a que de alguna manera pueden tener injerencia sobre este grupo particular de organizaciones y por ende, sobre su presente y futuro cercano. Por esta razón, las recomendaciones se dirigen en primer lugar a la familia, en segundo a los empresarios y en tercer lugar a otros actores, tales como el gobierno, el sector solidario, la academia y consultores.

## 5.1 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA, LA FAMILIA Y LOS ACCIONISTAS

Acorde con los hallazgos y considerando la importancia que para la continuidad de la empresa tiene la asociación e interacción entre la familia, la propiedad y el negocio, a continuación se enuncian algunas consideraciones que pueden ser acogidas por la familia en busca de una mejor gestión de la MPF.

Aunque se pueden incluir muchas recomendaciones a diversos actores, el ejercicio quiere esbozar algunas propuestas que en el sentir de FUNDES Colombia, pueden coadyuvar de alguna manera a los procesos de subsistencia, crecimiento y desarrollo de las empresas familiares del país, en especial, a aquellas que tienen un mayor peso en la muestra estudiada, es decir, a las microempresas de familia y a las pequeñas empresas familiares, las cuales aún pueden desarrollarse y seguir los pasos de sus predecesoras que han llegado al nivel de

medianas y grandes empresas; estas recomendaciones fueron complementadas con el ejercicio de validación realizado con actores interesados en el tema a través del Focus group.

### **5.1.1 Es necesario implementar alguna forma de gobierno corporativo.**

Los resultados indican que el mayor riesgo asociado a la subsistencia de la organización es el conflicto. El conflicto surge del interés divergente sobre diversos aspectos propios de la dinámica del negocio familiar, tanto del interés sobre la propiedad, como sobre la ostentación y detentación del poder. Además, la falta de adopción de algún tipo de gobierno corporativo permite que la gestión a nivel general presente deficiencias significativas dado que los vinculados, por derecho familiar, pueden fungir como gerentes o directivos, pudiendo llegar a chocar en cuanto a alcance y manejo del poder.

El conflicto si bien no se puede eliminar pues es propio de las relaciones interpersonales, sí puede reducirse en cuanto a riesgo, limitarse o acotarse, implementando alguna forma de gobierno corporativo, que no solamente actúe como ente representativo para la toma de decisiones a nivel estratégico de la empresa, sino que también funja como árbitro y estamento reconocido y legítimo con unos roles claros y definidos, en función de competencias personales y profesionales de sus vinculados.

Frente a este panorama, es preeminente abogar por la necesidad de constituir algún mecanismo de gobierno corporativo, en lo posible a nivel de junta directiva, pues los otros mecanismos apropiados por estas organizaciones, tales como la asamblea de familia y los consejos de familia, por su connotación familiar, pueden seguir manteniendo una estructura apoyada en los vínculos de sangre y la afinidad, antes que por una racionalidad administrativa y gerencial, donde impere la visión empresarial, antes que los lazos de fraternidad.

Esta recomendación busca potenciar y garantizar la supervivencia de la empresa, la cual si bien es «Familiar», no necesariamente tiene que ser administrada y gestionada por la familia. Este aserto, aunque puede ser fuente de discusión, se emite desde un punto de vista neutral, a la luz de la racionalidad administrativa, pues uno de los principios básicos de la gestión desde sus inicios, es el de «*la persona adecuada en el lugar adecuado*», por ello, si se cuenta entre los familiares con las personas con la formación, la experticia, las competencias, las habilidades, las cualidades, actitudes y aptitudes para conformar el cuadro directivo de la organización, se debe apelar a ellos, en caso contrario incluir en la dirección empresarial a terceros que adelanten estos procesos y le den un valor agregado a la gestión es un aspecto a considerar.

En esta recomendación media la necesidad de tomar consciencia sobre lo que es la empresa familiar, como proyecto de vida sostenible y sustentable para la unidad familiar, cabe recordar que en estas organizaciones confluyen la propiedad, la familia y el negocio, y que para conservar la propiedad de la misma se debe mantener el control del 51% del capital social o de las acciones empresariales.

Además, con la incorporación del gobierno corporativo, y una definición clara de sus roles, se requiere del acompañamiento y la definición de las acciones bajo las cuales se minimizará el impacto, los procesos que garanticen la gobernabilidad y que eliminen la resistencia



al cambio, que facilite la implementación de este mecanismo de regulación y dirección empresarial. Es deseable el consultor externo, pues este no es percibido como una amenaza, no causa disparidades en el poder, y al ser externo, puede reducir el riesgo de malas interpretaciones y conflicto, brindando mayor autonomía, neutralidad y legitimidad a este tipo de acciones.

Con la definición de funciones del gobierno corporativo, los procesos de soluciones de conflicto se limitan y en lo posible minimizan su impacto sobre la familia, ya que en estas organizaciones, lo familiar, personal y empresarial, mantienen líneas tenuemente delimitadas, por lo que es necesario contar con medios que limiten el conflicto en lo posible para que no se afecte ni la relación familiar, ni la operación empresarial.

### **5.1.2 Conformación de una burocracia familiar**

La definición de una estructura operativa y funcional de la organización, así como de los puestos de trabajo, en cuanto a roles, funciones, capacidad de decisión, competencias requeridas, habilidades y demás, limita las decisiones basadas en el ejercicio de la afinidad y la familiaridad, a decisiones racionalmente administrativas, donde el sistema de méritos y capacidades empezará a desarrollar los procesos de gestión humana para un óptimo funcionamiento de las empresas familiares.

A su vez, estos procesos de burocratización mostrarán las falencias en cuanto a talento humano en la organización, permitirán identificar los campos en los cuales se debe tomar formación complementaria, facilitará la incorporación de terceros, si es necesario, así como servirán de guía al desarrollo de políticas de capacitación para los actuales vinculados.

Otra ventaja es la delimitación del poder y la comunicación, formalizando las relaciones empresariales al contexto organizacional, y sirviendo como base para el diseño de las políticas o códigos de conducta que deben asumir los miembros de la organización independientemente de su rol o nivel en la estructura familiar.

La jerarquía familiar, en ningún lugar, es el parámetro para definir la estructura organizacional, se debe recurrir al personal que posea los méritos, actitudes y aptitudes y capacidades que le permitan generar valor agregado a la organización, ya que es allí, en el talento humano de la empresa, donde comienza la identificación, desarrollo y consolidación de las ventajas comparativas y competitivas sostenibles y sustentables.

La burocracia familiar facilita la vinculación y ubicación óptima y adecuada de los familiares dentro de la estructura empresarial, limita la existencia del conflicto pues deja claras las reglas de juego a los participantes y coadyuva en la formación de la cultura y la identidad organizacional.

Así como la implementación del gobierno corporativo, también en este proceso de burocratización, la formalización administrativa de la empresa familiar limitará el conflicto, ya que al estar determinadas las características a nivel personal, de experticia y de conocimientos, empresa, o el factor hereditario.

### **5.1.3 Formalización de los procesos de gestión en todas las áreas funcionales**

La burocratización familiar debe ir acompañada de políticas particulares que permitan su adopción, asimilación y operatividad en el contexto de la empresa. Por esta razón, la formalización e incorporación de procesos de gestión en todas las áreas funcionales, acorde a la planeación o direccionamiento estratégico desarrollado debe ser el paso a seguir.

La inclusión de mecanismos formales de gestión humana, desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta la evaluación por competencias, la descripción de los puestos de trabajo, y en fin todas las acciones propias de este campo deben ser formalizadas, implementadas y adoptadas por las EF.

El paso siguiente al modelo de desarrollo organizacional de la EF, en especial de las micro y pequeñas, es la formalización de los procesos de gestión humana basados en competencias. No se trata pues de desplazar a los individuos, sino de identificar las potencialidades y ventajas diferenciales que cada uno puede agregar a los procesos y productos de la organización. De la gestión efectiva del factor humano se pueden derivar beneficios tales como la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación, el desarrollo de ventajas competitivas, entre otros.

La gestión basada en aspectos racionales sustenta y legitima los procesos de gobierno y operación limitando la intromisión de los aspectos sentimentales de la gestión.

Se recomienda para brindar las garantías necesarias en la adopción de estos procesos de gestión el acompañamiento externo, dado que el mismo puede avalar la imparcialidad y racionalidad necesaria para diseñar estos procesos de orientación y consultoría en la gestión del factor humano.

### **5.1.4 Diseño de la plataforma estratégica**

Si bien la mayoría de las organizaciones estudiadas refieren tener una plataforma estratégica, el proceso de formalización de la estructura burocrática familiar requiere una revisión y diseño de orientación y desarrollo de la empresa.

Siendo la estrategia la carta de navegación que será empleada por la organización en el desarrollo de sus actividades, la formulación e implementación cobran sentido como acción de gestión para los procesos de sostenimiento, consolidación, crecimiento y expansión.

La plataforma estratégica debe convertirse en un instrumento de gestión que orienta la acción de todos y cada uno de los vinculados a la organización; si bien la estrategia no es prenda de garantía en los procesos mencionados, sí permite flexibilizar la operación de la empresa así como de servir como eje y pilar de la acción orientada de la organización.

Además es necesario considerar que la estrategia en sí misma no constituye un elemento diferenciador porque la implementación y puesta en marcha de la misma es el factor diferenciador en el paso de la gestión basada en la reacción y asimilación tardía de los cambios en el entorno, a la gestión orientada y soportada en acciones coordinadas, una gestión proactiva, flexible, programa y determinada orientada a metas concretas posibles y plausibles.

La recomendación va dirigida a los cuadros directivos de las EF, que aún no han implementado modelos de gestión estratégica, su adopción aunque pareciera ser un proceso engorroso, genera ventajas a nivel organizacional, identifica y potencia los recursos con los que se cuenta y dota de sentido y guía el quehacer organizacional.

La estrategia como filosofía y paradigma de gestión, dota a la organización de una dinámica en pro de la adaptabilidad y gobernabilidad necesaria en el actual entorno de la globalización, los mercados constreñidos y la demanda volátil y estancada. Por esto, la adopción de los procesos estratégicos es una de las opciones que tienen las empresas para navegar en la complejidad que se refleja en los mercados actuales.

### **5.1.5 Definir las políticas de sucesión como elemento propio de las políticas estratégicas de la organización**

Siendo el principal factor de riesgo en el proceso de subsistencia organizacional asociado a la propia familia, la sucesión es un elemento que debe incluirse en la formulación estratégica y corporativa de la empresa familiar.

La definición de las políticas, requisitos y mecanismos para garantizar un proceso sucesoral tendiente a la subsistencia de la organización debe ser adoptado desde el comienzo y los cimientos mismos de la EF.

Como es bien sabido, la organización familiar depende en gran medida de la visión y la acción del empresario, razón por la cual se puede observar que el mismo se convierte en la imagen corporativa, colocando en gran riesgo de viabilidad y subsistencia a la misma.

Si se ha definido que la EF es una negocio orientado al logro del objetivo básico empresarial de crecer y permanecer, la gestión debe ser impersonal, es decir, una cosa es la organización y otra el gestor, punto en el cual se hace imprescindible determinar las acciones que permitan en cualquier momento y bajo cualquier eventualidad tener un sucesor con las competencias y el conocimiento de la empresa que permita hacer un recambio en la estructura directiva con el menor impacto posible la organización.

La delegación o relevo en la dirección de la empresa familiar debe obedecer a unos criterios predeterminados, en lo posible apoyados por un proceso de sucesión seriamente establecido y con criterios de gestión más que de afinidad, donde impere la visión empresarial sobre los elementos familiares.

El diseño y desarrollo de estos procesos en lo posible debe ser acometido por una entidad neutral, que posea el conocimiento suficiente de la organización, y que acorde a su realidad, identidad y singularidad posea el instrumental y la metodología que le permitan incluir este aspecto crucial de la subsistencia y contingencia organizacional en la plataforma estratégica del mismo. Así, el proceso de sucesión involucrado como parte del direccionamiento formal, puede ser el pilar sobre el cual se desarrollen los procesos de gestión humana, así como también la estructuración burocrática familiar.

## **5.2 RECOMENDACIONES A LOS EMPRESARIOS**

El empresario familiar posee unas particularidades y singularidades que fueron recogidas a lo largo del presente estudio, por ello y de acuerdo a los puntos encontrados, se enuncian estas recomendaciones, las cuales aunque no son la solución de los problemas que evidencian estas organizaciones, si pueden de alguna manera colaborar en los procesos de gestión y consolidación de las EF.

En este mismo contexto, se puede visualizar la GEF como un tercero que puede aportar de manera importante en los procesos de sucesión de la MPF, cuando coexisten elementos de encadenamientos productivos entre estos dos tipos de empresa, la capacidad de cohesión que posee la GEF por su importancia en el mercado y en los subsectores productivos, puede emplearse como una herramienta para consolidar y apoyar procesos de sucesión en empresas de tamaño menor.

### **5.2.1 El empresario familiar debe en lo posible poseer formación gerencial**

En las dinámicas que se observan en el desarrollo de la actividad económica de las EF, se presentan múltiples situaciones tanto a nivel interno como externo, que requieren de la preparación y el acompañamiento en gestión que le permitan al empresario tomar decisiones en un ambiente caracterizado por el riesgo y la incertidumbre. Así mismo, los actuales procesos en la demanda, las características del mercado y la globalización requieren de empresarios con los conocimientos y las competencias que les permitan insertarse en nuevos mercados en aras de la busca de nuevos nichos de mercado.

En cuanto al ambiente interno, los procesos de orientación organizacional, de gestión en todos los niveles tanto administrativos como operativos, requieren de la capacidad y el conocimiento que les permita minimizar el riesgo y optimizar la eficiencia de los recursos.

### **5.2.2 Una prioridad de la gestión del empresario es el involucrarse plenamente con el proceso de sucesión**

Siendo el proceso de sucesión el punto crítico de subsistencia por lo que a nivel empresarial y familiar representa, el mismo debe planearse de forma anticipada y debe incluirse como parte de definición de la estrategia de la organización con el propósito claro de garantizar la subsistencia del negocio, independientemente de la figura a cargo, es una forma de despersonalización de la empresa a favor de su continuidad en la operación y en la actividad económica.

La sucesión vista como un proceso solamente es viable en el momento en que el empresario tome conciencia de la necesidad de prepararse y preparar a la organización y a la familia para la cesión del liderazgo.

El proceso de sucesión a pesar de ser considerado muy importante, debe concebirse como una práctica de gestión en las organizaciones familiares independiente de la edad de los fundadores, las circunstancias de salud o tiempo de establecimiento de la empresa.

Este proceso de formalización para la sucesión debe realizarse de forma concertada, donde en lo posible los acuerdos y políticas del mismo deben realizarse de forma mancomunada entre los socios, familiares y/o accionistas, como mecanismo de democratización del poder con lo cual, si bien no se evitará el conflicto, sí se puede minimizar su impacto, así como dar visos de legitimidad, aspecto fundamental en la gobernabilidad de la empresa familiar.

Así mismo, dicho proceso debe contemplar la observación de los valores fundamentales de estas organizaciones tales como la honestidad, la justicia, la equidad, el compromiso, la austeridad, y deben constituirse en el marco de referencia actuación, los cuales proveen de confianza la toma de decisiones y aportan en la productividad de la empresa.

### **5.2.3 Acciones y acompañamiento propias del sucedido a favor del sucesor**

Así como el proceso de sucesión involucra una decidida participación del actual empresario familiar, de su guía y visión, también el acompañamiento tal y como lo manifiestan los hallazgos del presente estudio, puede ser plasmado y definido de antemano, a manera de acciones de aprendizaje organizacional que faciliten la asunción del cargo por parte del sucesor.

Para ello, debe haber consciencia en los sucedidos de las eventualidades y del azar que reina en la vida, entendiendo que por alguna circunstancia en algún momento indeterminado, su salida de la organización será inminente y por tanto, que su principal rol es generar un legado empresarial. Entonces, los sucedidos deben anticiparse al tema de sucesión, no esperar que la situación se aborde solo en el momento de crisis, considerándolo como un factor vital en el proceso de continuidad del negocio; además es claro que en la medida en que la familia crece, la participación e interés de los miembros en el negocio familiar es menor y que la necesidad de consolidación y afianzamiento en el mercado es mayor.

Por estos motivos, los sucedidos o actuales empresarios deben ser proactivos y movilizar las acciones que permitan plasmar de manera clara los lineamientos bajo los cuales se desarrollará el recambio en la dirección de la empresa, deben establecer acercamientos con los miembros de familia para identificar puntos de encuentro, solución de conflictos, es decir, el equilibrio de familia como primer paso de invitar al proceso de sucesión. A su vez, deben generar un equilibrio frente a la empresa, sus empleados, familiares e intereses accionarios, e interesados en el negocio, para facilitar la viabilidad de la operación del negocio tras su salida.

En segundo lugar, la definición de un sucesor debe involucrar algunos aspectos a saber:

Es indispensable tener claro el perfil del sucesor, cuáles serán sus competencias, tanto a nivel profesional como a nivel personal y empresarial. Este proceso de identificación y selección de elegibles debe acompañarse en lo posible de un asesor externo, del gobierno corporativo (si existiere), y del círculo o grupo directivo de la organización.

Los sucesores si bien deben conocer los valores familiares y el aspecto axiológico de la empresa, también es conveniente que tengan en cuenta la importancia del proceso de sucesión para lograr la continuidad de la empresa a nivel gerencial y administrativa, una vez ocurra la ausencia del socio o socios fundadores.

En la selección del sucesor, también se debe considerar que no es indispensable tener en la gerencia a un miembro de la familia, siendo los terceros no familiares una buena alternativa en caso que para el perfil del cargo no aplique ninguno de los miembros de la familia, pues cabe recordar que la empresa familiar se caracteriza porque la familia es la poseedora de la mayoría del patrimonio del negocio, donde no necesariamente la dirección debe estar a cargo de un familiar como parte de un legado o de una tradición hereditaria. Entonces, y por encima del hecho de que el sucesor sea miembro de la familia o externo a ella, el tema de la formación, la experiencia laboral y las competencias personales se erigen como criterios fundamentales para el gerenciamiento y desarrollo estas organizaciones.

#### **5.2.4 Acompañamiento por parte de un externo**

La inclusión de un tercero, asesor o consultor, busca desarrollar mediante alguna metodología un proceso de selección basado en competencias y apoyado de manera racional, actuando como mediador y constructor de un proceso donde debe quedar claro, debe primar la organización como ente económico, antes que el vínculo de afinidad o de transición hereditaria.

De manera particular, es deseable que en la definición y desarrollo del proceso de sucesión se cuente con el apoyo, la supervisión y la asesoría de un tercero, experto, el cual garantice la definición de criterios de racionalidad en pro del desarrollo y consolidación organizacional, donde se limite al máximo la intromisión de los aspectos emocionales y sentimentales, y prime el sentido de la competencia requerida para asumir dicho cargo.

### **5.3 RECOMENDACIONES A TERCEROS**

En este aparte se enuncian algunas recomendaciones a terceros involucrados, afines o próximos a la dinámica de las empresas familiares, iniciando por algunas sugerencias a los accionistas y personal vinculado al negocio, seguido del gobierno y por último de la academia.

#### **5.3.1 En cuanto al gobierno**

- *Desarrollar políticas de desarrollo empresarial y competitivo para el sector de las empresas familiares*

A nivel gobierno y gremial es necesario formular e implementar políticas que impulsen las empresas de familia, en particular en el campo financiero, donde se tenga acceso a capital de riesgo a largo plazo, se faciliten los procesos de modernización y de inserción en los mercados internacionales.

En este orden de ideas, es necesario fomentar la cultura de la asociatividad, la identificación y fortalecimiento de clúster competitivos que conformen cadenas productivas con orientación principalmente exportadora. El gobierno en este proceso puede fungir como formador y juez en los siguientes sentidos:



- Identificación a través de diversos estudios sectoriales, las potencialidades, necesidades y oportunidades para la creación de cadenas productivas agenciadas por empresas familiares, en especial en el nivel de la micro y la pequeña empresa, con el fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles y sustentables.
- Coadyuvar al acceso de financiamiento para capital de trabajo e incorporación tecnológica para la modernización de las organizaciones con el ánimo de actualizar el aparato y las prácticas productivas enfocadas a una internacionalización de los mercados.
- Fortalecer los procesos que faciliten la inserción a nuevos nichos de mercado, a nivel local, posibilidad de acceso a compras, licitaciones y procesos de contratación pública. A nivel de mercados exteriores, realización de ferias empresariales, legislación que apoye la exportación con auxilios y con bajos aranceles, o aranceles subsidiados como hacen algunos países; fortalecimiento de las cámaras de comercio con países donde se sea competitivo, entre otros.
- Vincular como tema particular, la empresa familiar, dentro de las políticas de innovación y emprendimiento, así como en la política de ciencia y tecnología.
- Desarrollar campañas de difusión que permitan generar una conciencia adecuada sobre la importancia de la consolidación y desarrollo de la empresa familiar, de la necesidad de este tipo de organizaciones en el crecimiento económico y en particular en la generación de empleo, y que propicien la integración del sentir colectivo de darle un tratamiento especial a este tipo de organizaciones.

- *Normatividad específica*

La empresa familiar ha sido absorbida por las mismas normas jurídicas con que se regulan las demás entidades económicas, las empresas de socios no familiares y quizás esto parezca un asunto netamente formal o semántico, pero no es así, el contrato fundacional de sociedad para una empresa familiar debe llevar explícitas varias cláusulas especiales: **a)** las relativas al protocolo familiar; **b)** las que expresan los valores familiares y que hacen parte de la visión y de la misión empresarial de muy largo plazo; **c)** las reglas laborales que rigen las relaciones de trabajo de los miembros familiares que sirven al giro de los negocios de la empresa, **d)** las condiciones de reparto del beneficio, **e)** las normas para la comunicación con la familia, la empresa y los accionistas **f)** los acuerdos para el reparto del beneficio **g)** las pautas para la sucesión **h)** los requisitos para suceder, **i)** las reglas para dirimir las controversias, entre muchas especificidades que le son propias, además de las mercantiles comunes a todas las personas naturales con fines de lucro.

El contrato de sociedad en una empresa familiar es especial y está signado por aspectos personales y filiales que fomentan unas características especiales. Un contrato societario que

no vierta en su texto las estructuras específicas de las interrelaciones económicas parentales ni el talante singular de cada empresa familiar puede constituir, ab initio, la fuente de innumerables conflictos que, en últimas, llevarían al marchitamiento de estas importantes iniciativas. La muerte de la empresa familiar no es una simple resultante de las fuerzas del mercado, que se evidencia en la pérdida de la riqueza para un núcleo humano, muy especial para la sociedad. Es también la ruptura de los valores familiares y constituye una profunda mella ética para la sociedad del presente. Se requiere ciertamente de una «economía social de mercado», en el decir de Hans Küng; «una economía de responsabilidad capaz de conciliar estrategias económicas y convicciones éticas»<sup>77</sup>.

Desde una perspectiva sociológica, la familia es una institución que fundamenta la estructura social y construye los relacionamientos entre sus miembros y entre éstos y el resto de la sociedad. Por lo tanto, su naturaleza es compleja. Jurídicamente, es objeto de un conjunto disperso de normas que la protegen de manera especial, en todos los órdenes de su configuración. Para los efectos de la investigación sobre la empresa familiar, el derecho atiende los intereses patrimoniales (propiedad) a través de los contratos de sociedad (reglas de participación y de asignaciones de beneficios y responsabilidades), los contratos de compraventa de bienes y servicios (reglas de transacción), los contratos laborales (reglas de gestión) y la sucesión (reglas de transmisión), principalmente. También toma en cuenta los pactos privados, los acuerdos y, en general todos los actos entre los distintos intervinientes, los cuales generan derechos y obligaciones, así no sean oponibles a terceros, en principio.

Entonces, la empresa familiar se debe mirar en su doble dimensión económica y jurídica, en especial su elemento crítico de subsistencia, la sucesión. Desde lo económico el problema de la sucesión puede ser visto como una determinación de traspaso o de transición del control y las decisiones, por tanto la sucesión vista desde su interrelación con los fenómenos económicos, es un factor estructural para la empresa familiar y no un proceso meramente accidental. Sea cual fuere la visión de la empresa de familia, si un proceso de sucesión está bien diseñado y en lo posible se ha construido atendiendo las fluctuaciones del entorno y de la organización, el nivel de conflicto se minimizará y el impacto sobre la operación del negocio y el entorno fomentará la viabilidad y la gobernabilidad, con lo cual se garantizará un rápido acoplamiento entre el sucesor, la organización y el entorno en el cual se desarrolla la actividad empresarial.

Desde la segunda dimensión, la jurídica, la sucesión debe tratarse no sólo como el resultado de una situación en la cual exista un causante y en la que los asignatarios deban someter sus aspiraciones a las del sucedido, o a las reglas para suceder, o como un mecanismo meramente transitorio para una relevación generacional, sino que debe reflejar un proceso constante y dinámico, paralelo al ejercicio económico e interdependiente con él, en donde se incorpore el alcance del contrato de sociedad y sus transformaciones en el tiempo (evolución de la empresa, reflejo de la propiedad y de las participaciones), y los demás componentes de los diversos contratos, acuerdos privados, pactos, códigos, normas y valores.

---

<sup>77</sup> KÜNG, H. (1999) Una ética mundial para la economía y la política. Editorial Trotta. Madrid.



- **Otras acciones y recomendaciones se dan a favor de la protección del patrimonio familiar:**
- Se sugiere se considere la posibilidad de desarrollar una agremiación de empresas familiares, ya que acorde a su naturaleza, las condiciones bajo las cuales se realiza su operación y su interacción a nivel de propiedad – familia – negocio, se requieren normas propias que privilegien la protección del patrimonio familiar, pues debido a su dinámica, en estas organizaciones el cierre del negocio afecta definitivamente al patrimonio familiar con las respectivas implicaciones sociales que esto genera. Un ejemplo claro en este particular a saber son las capitulaciones, acuerdos prematrimoniales que pueden beneficiar el fortalecimiento de la propiedad familiar, previendo en alguna eventualidad posible una separación, y su consecuencia sobre el patrimonio y funcionamiento empresarial.
- Determinar de manera clara y concisa las formas y mecanismos de protección y separación del patrimonio familiar, y del patrimonio empresarial, buscando salvaguardar al máximo el capital familiar.
- Incentivar el emprendimiento familiar, apoyado en procesos sólidos de formación empresarial y expansión comercial, focalizados en los campos donde se puedan desarrollar ventajas competitivas.

### **5.3.2 En cuanto a la academia y consultores**

Fortalecer los vínculos entre la academia y el sector de las empresas de familia, como interlocutor válido para cimentar procesos de intervención y asesoría a todo nivel.

La producción intelectual derivada de la aproximación de la academia a las empresas de familia en el país se encuentra en una fase incipiente, razón por la cual es deseable que la academia en cuanto a formación, investigación y desarrollo tiene para aportar, cree lazos de interacción y fortalecimiento de estas entidades económicas tan significativas para la generación de empleo y desarrollo económico en el país.

A la vez, es importante resaltar la necesidad de que se asimile dentro del proceso de formación de los estudiantes, tanto la conceptualización teórica de las mejores prácticas para llevar a cabo un proceso de sucesión exitoso, así como, el afianzamiento de los valores e importancia de los hijos dentro de la participación del proceso empresarial de familia.

Así mismo, como resultado de este diagnóstico se reconoce la necesidad de tener expertos que puedan ser consultados por las empresas, y a tarifas asequibles por las organizaciones.



# BIBLIOGRAFIA

1. Bárcenas, C. (2003) Estado del arte de la investigación sobre empresas de familia en Colombia. Tesis de la Universidad Externado de Colombia.
2. CEPAL (2007). Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2006.
3. Dávila L. de G., C. (1986) El Empresariado Colombiano - Una perspectiva histórica. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – Colombia.
4. Dodero, S. (2005) Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. AEDEN Business School, 2002-2005.
5. Echezárraga, J. M. (2005) Empresa familiar: transición generacional y gobierno corporativo. VI Encuentro de la Mediana Empresa Industrial. Pensando la empresa familiar. Escuela de Negocios - ESE – Casapiedra, Universidad De Los Andes. Bogotá - Colombia,
6. Escalona, I. Empresa y Familia. Consultado en 2008 En: <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>
7. Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Editorial Prentice Hall. Colombia.
8. Gaitán, A. y Castro, J. D. (2001). Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades. Bogotá – Colombia.
9. García, O. (1999) Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. Prensa Moderna Editores. Cali – Colombia.
10. Gimeno F., J. P. (1999) Problemas de transmisión de la empresa familiar. Universidad de Valencia, España.
11. Global Entrepreneurship Monitor – GEM - (2006). Reporte de resultados GEM Colombia. Un proyecto del London Business School, elaborado por las Universidades de los Andes, ICESI, del Norte y Javeriana de Colombia.
12. Gómez B., G. (2005) Trampas genéricas de la empresa familiar, tipologías y casos. Ediciones Garnica, S.A., Barcelona – España.
13. Gómez, G. (1999) La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico, en [www.dinero.com](http://www.dinero.com).
14. Gómez, G. (2005) ¿Son iguales todas las empresas familiares? Ediciones Granica S.A Barcelona – España.
15. Granbinsky, S. (2001) Las reglas de juego en las empresas familiares. Documento presentado en el hotel Fiesta Americana, en la ciudad de Mérida, México.
16. KÜNG, H. (1999) Una ética mundial para la economía y la política. Editorial Trotta. Madrid.
17. Mintzberg, H. (1997) El proceso estratégico. Editorial Prentice-Hall. Colombia.

18. Molina, L. (1998) *Empresarios colombianos del siglo XIX*. Banco de la República, El Áncora Editores. Bogotá - Colombia.
19. Moori, V., Rodríguez, A., Yoguel, G. y Granados, A. (2006) *Perfil de la pyme exportadora exitosa – El caso colombiano*. Fundes Internacional.
20. Motta, P. (1997) *La ciencia y el arte de ser dirigente. Arte y aprendizaje de la gerencia*. Ed. Tercer Mundo Editores.
21. Rodríguez, A., (2003) *La realidad de la pyme colombiana – Desafío para el desarrollo*. Fundes Internacional.
22. Romero, L. E. (1999) *Familia vs. negocios*. Revista Dinero, núm. 80. Bogotá, Publicaciones Dinero Ltda.
23. Romero, R. (1998) *El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones*. Revista Innovar, número 11, Enero – Junio. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
24. Serna G., H. y Suárez O., E. (2005) *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Editorial Temis S.A. Bogotá - Colombia.
25. Superintendencia de Sociedades (2001) *Sociedades de familia en Colombia*. Investigadores Andrés Gaitán Rozo y José Danilo Castro Velasco. Bogotá.
26. Superintendencia de Sociedades (2006). *Sociedades de familia en Colombia año 2006*.
27. Superintendencia de Sociedades. (2004) *Causas de la liquidación obligatoria de sociedades en Colombia - Estrategias para prevenir la crisis*. Bogotá - Colombia.
28. Vélez, D. (2006) *Entrevistas realizadas en FUNDES*, Bogotá - Colombia.
29. GRABINSKY, Steider.,(2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*, (2ª.ed.). México: Del Verbo Empezar.
30. BECKER, M. and TILLMAN, F.A. (1978) *The family owned business*, Chicago: Commerce, Clearing House.
31. Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations: realizing the dream of families in business* EUA. Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
32. JARAMILLO, O. (2003). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Disponible en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion184\\_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion184_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)
33. Castañeda, A., Fadul M., (2002). *Apoyo a la microempresa. Globalización y crisis económica – Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala*. Fundación Corona. Fundación Ford.





La excelente iniciativa de FUNDES Colombia de realizar el “Estudio exploratorio sobre empresas de familia en Colombia” con una representativa muestra de pequeñas y medianas empresas, y su referenciación con la selecta muestra de grandes empresas nacionales, en las que se han centrado la mayoría de estudios en este sentido, que como todos conocemos por sus propias circunstancias y resultados particulares, difiere de manera significativa de las realidades de las pymes.

Es así como el estudio se convierte, sin duda, en un invaluable aporte para el desarrollo de las empresas familiares a nivel de pyme en nuestro país, llama la atención a sus empresarios para minimizar riesgos de fracaso en los traspasos generacionales y lograr su fortalecimiento en el tiempo, entregando claros elementos para promover políticas y programas de estímulo hacia una verdadera cultura de gestión competitiva de tan importante patrimonio privado nacional como son las pymes de familia, construidas con tesón por sus emprendedores primarios.

Ing. Juan Bautista Franco Clavijo  
Especialista en Gerencia Estratégica Competitiva Asesor MIPYMES  
SENA – Dirección General

Las empresas familiares crecen y se desarrollan en la medida en que sus líderes familiares lo hagan; con tal fin hay que formarlos y ubicarlos en ese mundo. Un rol y contribución que deberían asumir las universidades.

...Las familias empresarias deben conocer sus empresas, entenderlas, ayudarles a resolver sus problemas, respetarlas y valorarlas para que puedan crecer sanas y aportar a la economía todo su potencial.

Rose Marie Saab  
Gerente General  
Independence S.A.

La importancia para garantizar el éxito de una pyme familiar radica en cómo el dueño o líder de la empresa, con el apoyo de un método estructurado, fomenta, entrena y estimula el interés por su negocio con las personas claves sucesoras de segunda o tercera generación. Sería un proceso que además le obligaría a tenerlo en su plan estratégico, que de paso garantizaría prolongar la vida de la compañía y encontrar mejores niveles de competitividad que el nuevo entorno está exigiendo.

Miguel Ángel Pulido Quintero  
Director Ventas Canal Tradicional y Distribuidores - Región Centro  
Alpina S.A.