

**LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA SUPERVIVENCIA DE ESTAS, DENTRO
DE LAS PRIMERAS TRES GENERACIONES DADOS LOS CONFLICTOS QUE
SE PRESENTAN EN LA SUCESIÓN DE PODER Y MANEJO DE CAPITAL**

PRESENTADO POR:

YULIETH CAROLINA PAEZ VARELA

CODIGO D0104855



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRADA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Bogotá, D.C.

2014

INTRODUCCION

La familia latinoamericana del siglo XXI, como cualquier institución social, tiende a adaptarse al contexto de una sociedad, por esta razón es evidente que la mayoría de los ciudadanos nos encontremos vinculados de una u otra manera con una empresa familiar, como propietarios, empleados o clientes; en estas condiciones todos somos susceptibles a los altibajos que presentan este tipo de organizaciones durante su acrecentamiento, mientras atraviesan las etapas emergente, en desarrollo y consolidación (Belausteguigoitia, 2012).

La influencia de las empresas familiares en la vida económica y social en los pueblos de todo el mundo es enorme, la mayor parte de trabajadores labora en ellas y generan más de la mitad del producto interno bruto del planeta, curiosamente encontramos que tan solo una de cada tres organizaciones familiares en Latinoamérica, realiza el proceso de sucesión del poder y de su control exitosamente, por lo que desaparecen dos de tres empresas en cada salto generacional (J.W, 1993) (Handler & K.E, 1998), lo cual nos lleva cuestionarnos en ¿Cuál es el factor o los factores que afecta la sucesión de poder en las empresas familiares?; hemos querido abordar este estudio a partir de la problemática que se presenta en la sucesión del poder de la generación que funda y crea la empresa, pasando por la segunda generación (hijos), hasta la tercer generación (nietos).

Este documento es de carácter expositivo, ya que pretendemos demostrar al lector algunos de los problemas que desestabilizan a las empresas familiares, a partir de los métodos planteados por la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico Autónomo de México y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) con el fin de dar una mayor orientación a este tipo de organizaciones.

Para nuestro caso abordaremos el tema a partir de los estudios Realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá, y todos los datos estadísticos que se relacionan con el tema de nuestra investigación como son el número de empresas que anualmente se inscriben para trabajar formalmente en el país.

1. EMPRESA FAMILIAR, UNA TRADICION EN MARCHA

La economía mundial se fortalece a diario gracias a cientos de pequeños, medianos y grandes negocios o empresas con diferentes tipos de estructuras, razones sociales, enfoques, objetivos; este tipo de formaciones no hubiesen llegado a la grandeza que demuestran hoy en día, de no ser por el elemento natural, universal y fundamental de la sociedad, *LA EMPRESA DE FAMILIA*.¹

Según la Declaración Internacional de los Derechos Humanos (ONU, 2014) la familia, es el elemento natural, universal y fundamental de la sociedad, tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado, sin embargo antiguamente esta era reconocida por ser una unidad nuclear, fundada en la unión entre hombre y mujer, adicionalmente La familia, tiende a adaptarse al contexto de una sociedad en continuo cambio, actualmente contamos con la existencia de las familias diversas composiciones.

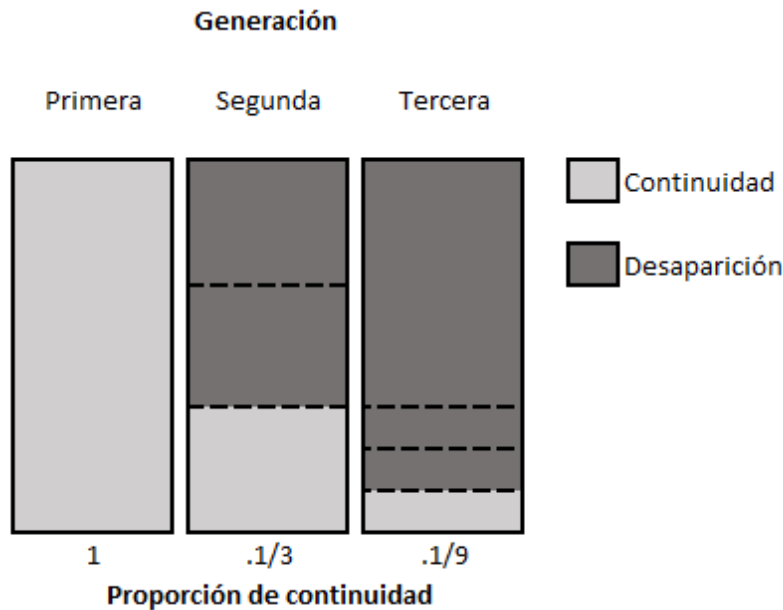
Las familias como fuente integradora de las personas, no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de sociedades, Colombia no es ajena a la importancia que tienen las sociedades de familia en el mundo. De acuerdo con un estudio realizado por la (Superintendencia de Sociedades Grupo de

¹En este caso nos basaremos en la definición emitida por la Superintendencia de Sociedades de Colombia "(...) para que una sociedad tenga el carácter de familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos, abuelos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo) o estar unidos entre si matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo. El control económico de la sociedad existe en la medida en que uno o varios socios hayan hecho aportes de tal significación, que representan por lo general un interés de tipo mayoritario"

Estadística, 2006) 19.109 empresas que presentaron sus estados financieros ante esta entidad a 31 de diciembre de 2005, el 70% de ellas, son sociedades de familia. La legislación Colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia; sin embargo, en este estudio determinaron a la sociedad de familia como aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia. En las sociedades de familia interactúan tres sistemas que son, la familia, la propiedad y la administración de la empresa; sin embargo, en muchas ocasiones las relaciones entre estos sistemas no son claras, lo cual deteriora el entorno familiar y la buena marcha de la empresa.

Es importante aclarar que no todas las empresas familiares tienden a desaparecer, por el contrario según un artículo de la revista Family Business Magazine (Bruehl, 2003), las cien empresas más grandes de los Estados Unidos son familiares y proporcionan cientos de empleos, favoreciendo el crecimiento económico de la nación y generando bienestar para la sociedad, como lo han hecho por décadas empresas como Ford Motor Company propiedad de la familia Ford, Motorola de la familia Galvin, Siemens en Alemania, Armas Beretta de Italia, General Electric e IBM de Estados Unidos.

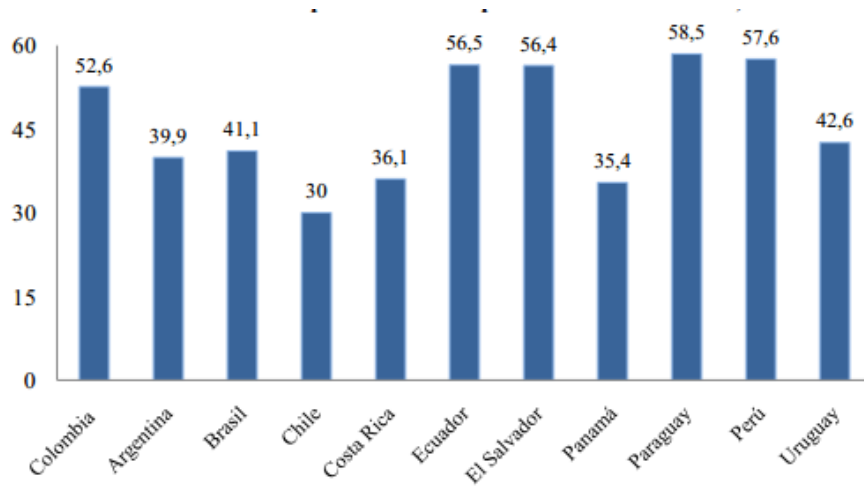
(Handler & K.E, 1998) La desaparición de las empresas familiares debe ser un asunto de preocupación, dada la importancia que tienen estas en la economía mundial. Algunas de las causas que explican este fenómeno se asocian a la incapacidad en la sucesión del poder, hay varias investigaciones que muestran las grandes dificultades que enfrentan las empresas familiares para lograr la continuidad en los cambios generacionales. Aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar la estafeta a la siguiente generación como se aprecia en la (Grafica 1).



Grafica 1. Porcentaje de Éxito en la sucesión de la empresa.

Las organizaciones familiares no solo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea o informal, buena parte de los trabajadores informales en nuestro país, poseen talleres de trabajo o pequeños negocios operados por los mismos miembros de la familia, él (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014) informa que actualmente Colombia mantiene niveles de empleo informal cercanos al 52%, la cual es una tasa alta en comparación a otros países de características similares en la región. La informalidad laboral es un reflejo de la calidad del empleo en el país pues se caracteriza por: bajos niveles de cobertura en seguridad social, bajos niveles de educación, e ingresos menores que los del empleo formal, lo cual motiva a los ciudadanos a ser recursivos en la búsqueda de una sostenibilidad diaria, a partir de este punto los colombianos nos hemos destacado por desarrollar productos y servicios innovadores, ejemplo de esta situación encontramos empresas dedicadas a la curtiduría, mecánica, costuras, distribución de mercancías, compra y venta,

comercialización de productos, carpintería , transporte de mercancías y pasajeros entre otros (Grafica 2).

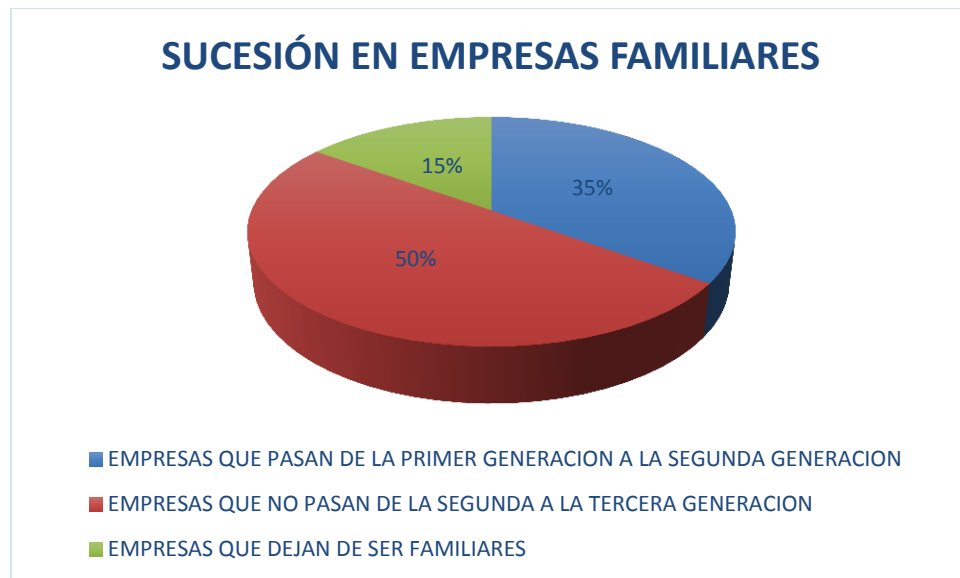


Grafica 2 Tasa de empleo informal en países de América Latina, 2009

Las estadísticas de la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) señalan que sólo el 35% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, es decir , de padres a hijos, que más del 50% desaparecen en los cinco años siguientes y que solo el 25% del 30% mencionado anteriormente alcanzan la tercera generación la de los nietos, motivo por el cual nos preguntamos y nos permitimos hacer un estudio de las causas y razones por las que las empresas familiares desaparecen en este lapso de tiempo. (Grafica 3 y Grafica 4).



Grafica 3: De 160.528 empresas, registradas y matriculados se encontró que el 68% correspondían a empresas de familia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007)



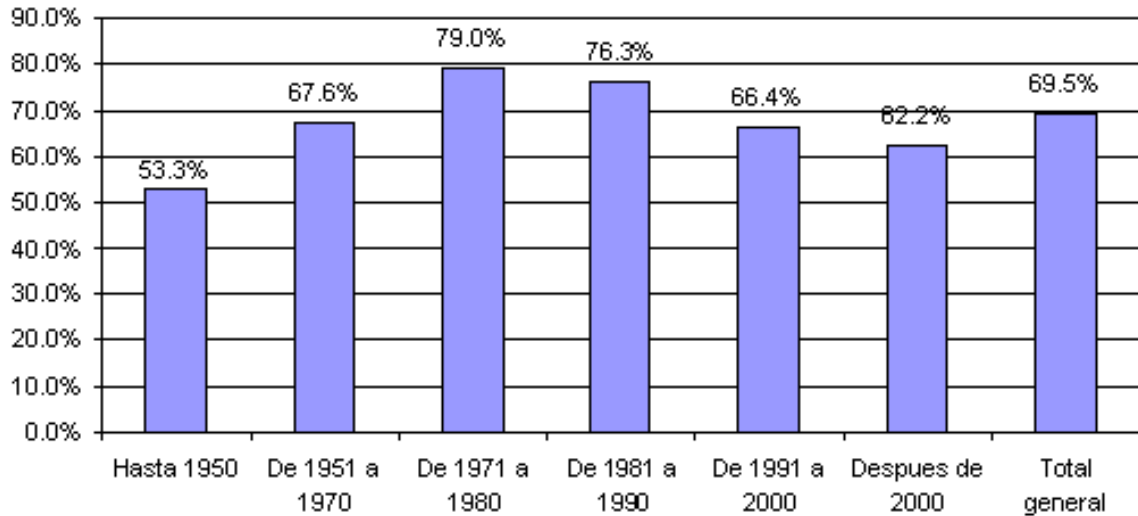
Grafica 4: De 160.528 empresas, registradas y matriculadas, el porcentaje de sucesión exitosa es mínimo frente al total que inicia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007).

A través de los estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Escuela de Negocios de Instituto tecnológico Autónomo de México se han detectado dos causas frecuentes de liquidación de empresas familiares, el primero es la sucesión del poder y el segundo el manejo y distribución del dinero. Para el desarrollo de esta idea nos basaremos en los siguientes estudios:

1.1. Etapas de crecimiento de una Empresa Familiar (Belausteguigoitia, 2012)

De acuerdo al estudio realizado por la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007), son mínimos los estudios existentes sobre las empresa de familia, sin embargo este vacío de información empieza a ser evaluado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia a partir de 1978, concentrando principalmente en los patrimonios de sociedades inscritas en esa época,

los conglomerados más grandes los constituían el grupo Bavaria, seguido por Coltejer, Postobón, Cementos Argos, Eternit Colombiana y Fabricato, entre otros.



Grafica 5. Sociedades de familia durante las décadas del 80 y el 90, estas registraron la mayor participación en las sociedades registradas. (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006).

Posteriormente, en diciembre de 2000, la misma entidad realizó el mismo estudio con las sociedades registradas para esa época y halló un total de 160.528 empresas, registradas y matriculadas de las cuales, aplicando el promedio de las sociedades analizadas, encontró que el 67,8% correspondían a empresas de familia (Grafica 5).

El estudio citado demostró que las mayores concentraciones de empresas familiares fueron encontradas en la ciudad de Bogotá con el 65%, Medellín con el 70.3%, Cali con el 86.2%, sobre un total de empresas registradas y matriculadas en cada ciudad, con lo cual podemos afirmar que Colombia las empresas familiares de primera, segunda y tercera generación

son las mayores generadoras de riqueza, fuente de trabajo, bienestar y progreso del sector privado.

(Belausteguigoitia, 2012) Determina tres patrones particulares que presentan las empresas a través de su desarrollo así:

1.1.1 Empresas Familiares Emergentes:

Son las empresas que inician actividades, se caracterizan por la actitud positiva y dinamismo que demuestran, trabajan con ilusión y dedicación, aunque por lo general con desorden. Los colaboradores no tienen una organización estructural establecida, no existen funciones definidas, se evidencia improvisación como sistema, no existen políticas de relación entre la empresa y familia, por lo que se corre el riesgo de crear bases inadecuadas en la relación laboral entre familiares; en esta fase el liderazgo es ejercido por el fundador – propietario, quien normalmente es una persona emprendedora, intuitiva y líder, que se deja cautivar por sus ideas, las cuales están íntimamente ligadas a la noción de producto o servicio, este empresario es constante y persistente, trabaja por el pro de sus intereses personales pero también por el progreso de la familia, cuyos miembros al final de cuentas, recibirá una empresa en funcionamiento que les proporcionara un mejor futuro, si hay acuerdo entre los herederos y sucesores.

La (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) Destaca que un fundador tiende a ser una persona dominante, autoritaria, centralizadora, emotiva, desconfiada y líder; este debe transmitir ese carisma a su sucesor, puesto que al crecer la empresa aparecen figuras como la delegación y descentralización de funciones, lo cual conlleva a la empresa, a la implementación de una estructura organizacional a través de la profesionalización, es importante tener en cuenta que esta

nueva visión de la empresa está atada no solo a figuras organizacionales, sino también con otros aspectos subjetivos como la edad y condiciones de salud de fundador.

Las características anteriormente mencionadas, deben cambiar con el paso del tiempo, ya que no es beneficioso que la información se limite a una sola persona; (Ward, 1994), hace énfasis en la importancia de ofrecer una oportunidad a los hijos, para que desarrollen autonomía en el control de su futuro, permitiéndoles un crecimiento personal y creativo. Es de entender que la posición en la cual se encuentra el fundador no es nada agradable en la medida, que en determinado punto deberá alejarse de la dirección de su propia meta, para tomar la determinación de mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor, en muchos casos el fundador se debe presentar ante la dificultad de no generar agravios comparativos entre los sucesores que finalmente tomaran el mando de la compañía. Estos son algunos de los inconvenientes que presenta un fundador en el momento de realizar el proceso de sucesión (Amat, La continuidad de la Empresa Familiar, 2001):

- El no establecimiento de un programa de formación e incorporación de los sucesores para facilitar la incorporación de éstos y el traspaso del bastón de mando.
- Puede desencadenar una lucha por el poder entre familiares y/o accionistas o grupos familiares para ser elegidos sucesores o para elegir a sus representantes.
- Puede aumentar las resistencias del líder actual a asumir la necesaria renovación estratégica y el cambio organizativo que debe estimularse al preparar la sucesión.
- Promueve reticencias al establecimiento de normas para la incorporación de sucesores y de transmisión de la propiedad y frena la preparación de la planificación económica y patrimonial del fundador y su cónyuge para garantizar su retiro.

De acuerdo con la anterior información podemos afirmar que la continuidad de la empresa familiar depende fundamentalmente, de educar adecuadamente a los sucesores, principalmente en aquellos valores y actitudes (por ejemplo esfuerzo, ahorro, cooperación). Es importante desarrollar en los sucesores la predisposición a comprometerse y entusiasmarse con su vinculación a la familia como ayudarles a desarrollar su competencia profesional y personal para dirigir con éxito la empresa, en este punto es crucial la relación entre el padre y sus hijos, dado que el mejor sistema de educación es el ejemplo, esta relación da lugar a la promoción de los valores empresariales del padre al hijo e ilusionar a este con la empresa familiar con su futura involucración en ella.

1.1.2 Empresas Familiares en Desarrollo:

Se destacan por ser atractivas para los familiares que desean involucrarse en las actividades, al ver que ha superado una posible desaparición en los primeros años de existencia. Muchas empresas se quedan estancadas en la rutina al haber logrado cierto éxito, (Malone, 1992) indica que la situación que podría impedir el crecimiento de la empresa y con él, el alcance de mayores metas. Varias empresas familiares son integradas por miembros de la siguiente generación con inquietudes de transformación, lo cual pone a flote a dualidad entre lo que debe permanecer y lo que se debe transformar. En este sentido, las empresas en desarrollo pueden vivir conflictos entre las generaciones mayor y menor, normalmente la primera (padre-fundador) desea conservar lo existente, mientras que la segunda (hijos) desea cambiar, si logran un buen equilibrio entre cambiar y conservar, pueden aspirar a que la empresa se consolide y fortalezca.

Un ejemplo exitoso de esta sucesión es el aportado por Henry y Edsel Ford (Belausteguigoitia, 2012), durante el desarrollo de la compañía Ford Motor Company la cual ha sido una empresa familiar desde su origen en 1903, Henry Ford su fundador (Primera

generación) es considerado un genio de la mecánica y de las organizaciones, al iniciar una revolución en la industria automotriz e implementar sus métodos de producción en serie en los procesos de producción de esa época. Edsel Ford (Segunda Generación), hijo único de Clara y Henry, fue educado esencialmente para continuar el negocio de la familia. Durante su juventud trabajó con su padre y a los 22 años convirtió en su secretario personal. Tiempo después fue nombrado presidente y desde que ocupó ese cargo se enfocó en crear automóviles más modernos con diseños novedosos que pudieran reemplazar al clásico Ford T. Esta tarea no fue fácil, dada la resistencia de su padre, quien no estaba preparado para dar paso a las nuevas ideas que le proponían su hijo y demás colaboradores. Edsel logró convencer a su padre cuando se diseñó el Ford A, modelo en el cual Henry se encargó de la mecánica y Edsel de diseñar la carrocería, además propuso varias innovaciones a ese modelo, dentro de las cuales se destaca el diseño de los frenos sobre las cuatro ruedas. Como resultado de la interacción eficaz entre padre e hijo, y demás colaboradores, se logró un gran éxito comercial del Ford A, alcanzando ventas de cuatro millones de vehículos en cuatro años. En 1943 con el fallecimiento de Edsel Ford y el debilitamiento de Henry por la vejez, el poder fue heredado a nieto mayor Henry Ford II (Tercer Generación) en 1945, quien implementó prácticas modernas de dirección, lo que ayudó a la empresa a salir del peligro de quiebra en medio de una de sus crisis más fuertes.

1.1.3. Empresas Familiares Consolidadas:

Son organizaciones que han permanecido estables a largo plazo, tiene un rumbo definido y la participación de la familia se encuentra reglamentada, por esta razón tiene claro que si desean incorporar más parientes, estos deberán cumplir con un perfil más exigente que en etapas anteriores. Dado que son negocios de varios años de operación, y por ello pueden ser accionistas varias ramas de la familia, es común que se presenten problemas no solo de dirección sino

también referentes a la propiedad. Frecuentemente las familias deben enfrentar el dilema de permanecer en la misma empresa, de vender sus partes entre ellos o de crear nuevas organizaciones que posibilitan a las nuevas familias ser independientes.

(Revista Dinero Especial - Comercial, 2004), el grupo Vallecaucano Carvajal es considerado uno de los pioneros de la gestión en Colombia, su historia inicia en 1904 alrededor de una rudimentaria imprenta al norte de Cali, la familia Carvajal se reunía para construir las bases de lo que es hoy un conglomerado empresarial de 14 compañías con presencia en 17 países, esta compañía con más de 100 años se ha destacado en distintos campos de la gerencia como la innovación, calidad, manejo del talento humano y la gerencia de una empresa familiar, estos logros han sido el resultado del trabajo conjunto de cinco generaciones de empresarios con una cultura y valores en común. El fundador Manuel Carvajal Valencia (Primer Generación) fundó el 29 de Octubre de 1904 lo que denominó Imprenta Comercial y posteriormente el periódico El Día, le apostó al negocio de la impresión cuando nadie pensaba en cosa distinta al comercio, tomó el riesgo con la compra de una imprenta vieja arriesgando el futuro de su esposa y sus seis hijos. Las primeras cinco décadas en la historia de Carvajal fueron de consolidación en el mercado interno y sentaron las bases de sus operaciones en industria y comercio, en 1912, Hernando y Alberto (Segunda Generación) asumieron la presidencia por el fallecimiento de su padre. Con la Primera Guerra Mundial los empresarios crearon nuevos segmentos de comercio con la producción de papeles rayados y otros artículos, naciendo así la firma J.V. Mogollón & Cía. En 1939 se dio un relevo generacional en la empresa, y asumió el poder Manuel Carvajal Sinisterra (Tercer Generación), primogénito de Hernando Carvajal, quien sentó sus bases en la internacionalización de la empresa, consolidó sus valores y creó las empresas vertebrales del grupo, mientras participaba en la fundación de Instituciones como Ecopetrol, Fedesarrollo, la

Andi y el Incolda, desarrollo la creación del primer directorio telefónico en Colombia con lo cual creo Publicar, más tarde, adquirió las primeras rotativas para la producción de publicaciones como libros y revistas, esto le permito crear en 1960 Editorial Norma.

En 1961, después de una campaña humanitaria, liderada por Manuel Carvajal, como un gesto de agradecimiento con la comunidad, la familia Carvajal cedió el 40% de sus acciones a la Fundación Hernando Carvajal Borrero, luego Fundación Carvajal (1977), desde entonces la fundación ha sido la mayor accionista de la empresa. En 1971 fallece Manuel Carvajal, en su reemplazo llego a la presidencia su hermano Jaime Carvajal Sinisterra quien precedió durante 70 años, fortaleciendo el grupo con la creación de empresas como Offsetec (1973), Musicar (1976) y Chimolsa (1978). Luego en 1979, Jaime Carvajal paso a la dirección de la Junta Directiva y llego a la presidencia Adolfo Carvajal Quelquejeu (Cuarta Generación) quien mantuvo el ideal financiero de sus antecesores al crecer a partir de la reinversión de utilidades, este ha sido el secreto de los Carvajal invertir en la gente y ser cautos con el dinero. Hoy Alfredo Carvajal tiene las riendas del grupo, y es el encargado de mantener el conglomerado atento a los cambios que se van desarrollando en el entorno.

1.2 Equilibrio entre empresa y familia (Belausteguigoitia, 2012)

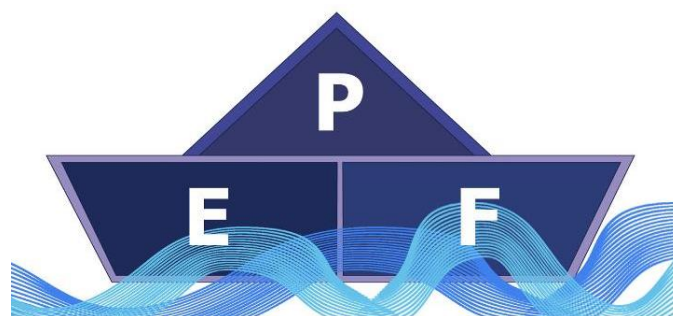
En las empresas y familias existen necesidades que hace que cuando el director o el consejo de administración (que podría estar integrado por miembros de la familia) deciden colocar los recursos tanto en la familia o en la empresa (reinvirtiendo), se puede llegar a una situación de descontento entre las partes.

No es fácil detectar el momento en el cual se deben inclinar los recursos hacía la familia o la empresa, no existe un lado óptimo para que al final del día ambas partes queden satisfechas. Pero en un determinado punto, las directivas necesitaran canalizar los recursos hacia la empresa,

si esta no tiene liquidez para operar de forma adecuada, pronto dejara de generar beneficios, y será la familia la causante de la desaparición de la empresa familiar.

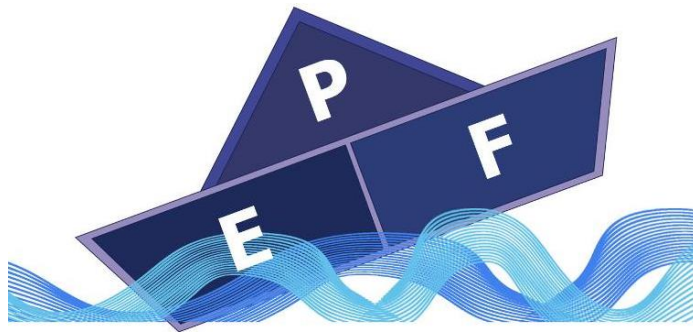
Pero si por el contrario, si solo la empresa recibe los recursos y la familia no disfruta de los beneficios generados, los miembros de la familia podrían resentir la carencia de atención y distanciarse del proyecto de la empresa. (Belausteguigoitia, 2012) Indica que los padres de familia, que son a la vez líderes de empresa juiciosos, suelen adoptar políticas de austeridad hacia ambas partes. En ocasiones ellos prefieren reinvertir en la empresa la mayoría de los recursos generados y dedicar a la familia una porción de menores dimensiones. La idea que suelen esgrimir es que el dinero invertido en la empresa puede dar para la familia, pero el dinero invertido en la familia no da para la empresa.

(Belausteguigoitia, 2012) expone el Método de Equilibrio entre la Empresa y la Familia, en el cual evidencia las posiciones de la familia, la empresa y las directivas de una forma gráfica situando las diferentes posiciones que se pueden establecer en un barco, este método ubica a las directivas en la cabina de mando donde se toman las decisiones relevantes de la empresa, a la familia en la proa y la empresa en la popa. El autor nos ilustra un barco navegando, este flota evitando que el agua penetre en él, si se inclinara mas de la cuenta hacia la proa o hacia la popa el barco podría llenarse de agua y empezaría a hundirse, por lo cual es preciso que mantenga una posición lo más estable posible (Grafica 6).

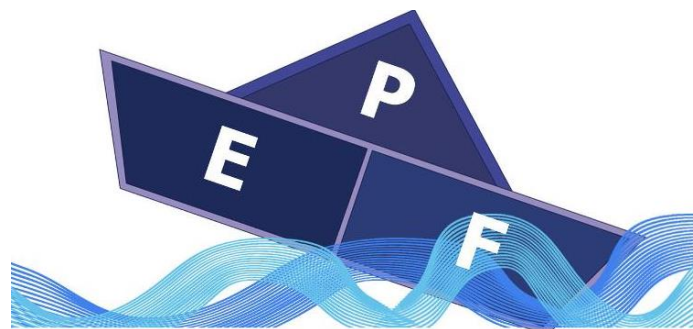


Grafica 6. Modelo de equilibrio entre empresa y familia (P) Propiedad, (E) Empresa y (F) Familia.

En este procedimiento las opciones de fracaso pueden ser múltiples cuando una de las partes del barco busca el bien individual poniendo en riesgo al resto del equipo (Grafica 7 y Grafica 8), sin embargo el método es enfático en manifestar que para lograr el éxito y la satisfacción de todos los miembros del barco es necesario mantener la posición más estable posible frente a determinada situación.



Grafica 7. Modelo de equilibrio empresa y familia: inclinando el barco (proa).



Grafica 8. Modelo de equilibrio empresa y familia: inclinación del barco (popa).

Este tipo de organizaciones se suele enfrentar a diario con la disyuntiva de destinar los recursos generados para la empresa o para la familia, si estos son direccionados en una mayor proporción para la satisfacción familiar, es muy posible que este podría ser uno de los causantes

de la desaparición de la empresa, pero si por el contrario, los ingresos se reinvirtieran totalmente en la empresa, la familia correría el riesgo de resentir la carencia de atención y distanciamiento de los miembros del grupo.

Este tipo de discusiones no solo se generan por los recursos, también existen factores como el tiempo, atención y energía que pueden dividir el grupo de trabajo, lo cual no significa que el equilibrio sea la única posición que permita llegar al éxito, en ocasiones es necesario sacrificar una de las partes, de acuerdo a los factores externos que se van presentando en el mercado hasta lograr nuevamente la estabilización.

Al visualizar el modelo de equilibrio entre empresa y familia anteriormente mencionado, con la cotidianidad de una de estas empresas, el mantener el equilibrio resulta ser el objetivo más complejo al cual se enfrentan los miembros de la familia, al tener que tomar una posición enfática entre el crecimiento empresarial sin que se vean perturbados los intereses familiares, o el mejoramiento del bienestar familiar sin afectar la productividad de la empresa; para lograr superar esta barrera es necesario estructurar un orden administrativo, organizar un sistema de operatividad, generar un plan eficiente para el manejo de los recursos financieros y crear un mecanismo de control , lo cual no es una tarea fácil para la organización si manejase un mismo lenguaje.

Para lograr una comunicación efectiva es necesario hacer énfasis en el camino que deben emprender las empresas familiares hacia la profesionalización; (Belausteguigoitia, 2012) afirma que existen dos tipos de profesionales los que realizan su trabajo con conocimiento, aplicación con fines de lucro y los amateurs también conocidos como aficionados, los cuales realizan sus tareas por gusto, por la satisfacción que les otorgan realizar determinada labor.

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los miembros de la organización, lo cual involucra un alto compromiso de las personas que ocupan las máximas posiciones jerárquicas, en vista de que las actividades realizadas por tradición generan buenos resultados, estas mismas se pueden convertir en un factor que puede obstaculizar los cambios que exige la profesionalización.

Un principio administrativo establece que no hay que cambiar lo que funcionó en el pasado, no obstante dados los cambios que sufre el entorno, posiblemente lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas (este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, por lo general la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor defiende el cambio).

1.2 Aplicación de la metodología (PMBOK, 2008) en el Protocolo de Familia:

Con el fin dar estabilidad a las empresas de familia, Carlos Cuesta en (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) sugiere la implementación de un acuerdo integral o protocolo de familia entre los miembros familiares socios de la empresa, lo cual disminuiría el sentimiento preventivo de las familias empresarias frente a las dificultades que emergen , este documento debe ser preparado por asesores expertos en estos temas, para que este reúna principalmente los valores familiares, los propósitos y los objetivos empresariales y sea conocido, analizado y aceptado de buen agrado por todas las personas comprometidas, este se debe documento debe ser construido en un espacio de armonía familiar , donde los acuerdos sean equitativos, lo cual permitirá de manera más fácil y conveniente llegar a acuerdos y establecer normas de conducta para los miembros familiares o socios que faciliten la solución de conflictos en el futuro.

Un caso exitoso en la práctica de este acuerdo es el de la familia Beretta, empresa que por un espacio de más de 500 años ha venido fabricando y suministrando armas de fuego a reyes, generales y deportistas; el fundador Bartolomeo Beretta quien nació a finales del siglo XV, desempeñándose como herrero de profesión dejó un legado que ha perdurado de generación en generación.

Los sucesores Giuseppe y Pietro forjaron la internacionalización de la empresa durante el imperio de Napoleón, y desarrollaron equipos de investigación que permitieron la creación de la pistola semiautomática en 1915, lo cual los llevó a ser reconocidos por la OTAN y el ejército estadounidense.

Mientras la familia alcanzaba este logro empresarial, siempre estableció que la sede familiar (que puede ser el palacio o la residencia del líder), haya estado siempre al lado de la fábrica para convertirse en el centro estratégico de reunión familiar, lo que facilitó a las siguientes generaciones una pronta interacción con el negocio, creó un espacio que permitió la calificación y selección de los futuros líderes, la única regla para el ingreso a la empresa era obtener la aprobación por parte del “Padrone Betta”, es decir, por el líder empresarial y familiar .

Esto se dio como resultado del acuerdo tácito en tradición secular que siempre ha seguido la familia empresaria, es de aclarar que la dirección del área de investigación ha estado abierta a personas competentes ajenas a la familia, capaces de adoptar las nuevas tecnologías que le permitan a la empresa estar actualizada y mantener su constante crecimiento.

La cultura de la familia Beretta, enfrenta el conflicto de la sucesión, si es posible, delegando el mando al hijo mayor , sin embargo cuando no hay un heredero claro o no se le considera capaz de dirigir la empresa , el Padrone elige a un joven capacitado de otra rama de la

familia a quien adopta oficialmente. Al mismo tiempo, las acciones (la propiedad), siempre han estado centradas en el Padrone, gracias a esto se ha evitado la división del capital y la separación de responsabilidades.

En estos momentos las empresas familiares cuentan con estudios que son aplicables a la consecución de las metas planteadas, entre ellas encontramos la metodología PMBOK la cual puede ser utilizada en la implementación de un proyecto de protocolo de familia, convirtiéndola en una herramienta que permitirá mantener el equilibrio empresarial de generación en generación.

La gestión de proyectos ha existido desde tiempos remotos, en las empresas familiares se ha implementado de forma empírica desde el momento en que nace la idea del negocio hasta que se establece en el mercado; sin embargo no ha sido lo suficientemente estratégica como para permitir un crecimiento efectivo y duradero en el mercado; para hablar de gestión de proyectos es necesario tener una definición clara acerca del concepto de proyecto, según (Heredia, 1985) un proyecto es la combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado. (PMBOK, 2008) , en su última edición, define el proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, el cual es una herramienta que nos permite encontrar las falencias presentadas en determinada fase del proyecto y corregirlas en un momento determinado.

La gerencia de proyectos pone a disposición el PMI – Project Manangement Institute², esta entidad evalúa algunos parámetros como costos, técnicos, políticos entre otros que permiten

² El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.

medir la viabilidad de un proyecto, y así evitar caer en errores, que a falta de planeación implican la necesidad de repetir actividades lo que genera pérdidas y una diferencia notable en la relación costo-beneficio. Como en toda actividad para los proyectos también es necesario la definición de unos objetivos, que deben ser planteados con coherencia y claridad; el PMI resalta tres objetivos asociados al alcance, duración y costos, estos forman entre sí un sistema ligado a la finalidad del proyecto. Las empresas familiares son evolutivas , y necesitan desarrollar, además de las herramientas que garantizan la productividad , la competitividad y la permanencia creciente en el mercado, habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas entre familia , propiedad y empresa , y adoptar ingeniosas estrategias para que la empresa perdure y de satisfacción a la familia.

(PMBOK, 2008) En su cuarta edición indica que “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento - Control, y Cierre. Es importante resaltar que muchos de los procesos de la dirección de proyectos se realizan de forma repetitiva, no por error en el momento del planteamiento o de la ejecución del mismo, sino porque a medida en que se obtiene más conocimiento acerca del proyecto, se puede profundizar en este con más detalle, sin perder el objetivo planteado.

Las ventajas que presenta el desarrollo de un proyecto con esta metodología radica en que, un proyecto puede generar una investigación que desarrolle conocimientos que son empleados para determinar si existe una tendencia o un nuevo proceso, en este caso una nueva dirección familiar beneficiara a la organización, al implementar un cambio en la estructura, el

personal o el estilo de una organización. Esta metodología plantea un ciclo de vida para el proyecto, el cual es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización, normalmente se destacan cuatro fases: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre.

(PMBOK, 2008) El uso de esta metodología puede relacionarse en un lenguaje coloquial como la organización orientada en el desarrollo de los proyectos implementando el uso de las mejores prácticas de gestión de proyectos, lo cual es un factor alentador en el momento que sea utilizado por empresas familiares , ya que los miembros que están próximos en dejar el mando podrán aportar al proyecto las practicas que han mantenido el éxito de su administración , mientras que las nuevas generaciones deberán operar con esas instrucciones pero mejorándolas con el paso del tiempo.

Como evidenciamos anteriormente, una de las principales debilidades que presentan las empresas familiares en la etapa emergente es la no consolidación de una estructura organizacional definida, todo el mando de centraliza en el fundador; por medio de la metodología PMBOK la empresa tendrá una visión estratégica, en la cual implementará un enfoque sistemático, definirá claramente los procesos de la gestión de la calidad, brindara herramientas a los nuevos directivos. Para el caso Colombiano, la implementación de este tipo de metodologías suele ser costosa para quienes desean implementarla, sin embargo no es imposible mientras que el ingenio nos permita tomar las mejores prácticas de este, para ser adoptadas en las nuevas empresas durante el cambio de mando de una generación a otra, por ejemplo creando una estructura de gobierno basado en un protocolo de familia estructurado a través de esta metodología.

(Amat, 2001) Indica que el gobierno de familia empresaria es el conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones, la herramienta sugerida en este caso es el protocolo familiar³. Esta organización es necesaria en la medida que la empresa aumenta tanto en dimensión y patrimonio, como en complejidad de la familia, para esto es necesario la creación del Consejo Familiar, el cual es un órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, y en especial las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extraempresariales ligadas a la empresa o al patrimonio familiar.

Es decir, lo primero que debe hacerse es la visión de la familia, la cual puede orientarse en diversos factores como mantener la armonía conyugal, conservar la unidad familiar con sus hijos, educar a los hijos, procurar una seguridad económica y posición social, entre otros.

Con el establecimiento de un cuadro de mando definido, la empresa podría iniciar el proyecto de creación del Protocolo Familiar⁴, el cual deberá especificar todos los temas que conciernen a la familia como lo son la visión, misión, valores de la familia, normas de interacción de la familia con la empresa, distribución del patrimonio, entre otros; el efectuar este tipo de estatutos familiares aclarará el funcionamiento, pero no evita la existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrados en otro. (Amat, La Continuidad de la Empresa Familiar, 2001) Hay que destacar que algunas de las cláusulas que se incluyen en el protocolo,

³ Protocolo de familia, también denominado estatuto familiar o reglas de juego de la familia. (Amat, La continuidad de la Empresa Familiar, 2001).

⁴ Protocolo Familiar, denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de la familia o reglas de juego de la familia.

especialmente las concernientes al consejo de administración o a la compraventa y transmisión de acciones, deberán ser concernientes con la legislación vigente.

Para que una empresa se mantenga firme en cada cambio generacional, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) sugiere que el acuerdo familiar se estructure y adopte de forma preventiva, en el momento en que exista una armonía familiar, laboral y de la propiedad lo que permitirá de manera más fácil y conveniente llegar a acuerdos óptimos para todos los miembros, considerándola así como la mejor herramienta de prevención de las crisis de la administración familiar, este acuerdo debe ser votado por unanimidad o por consenso, para poder ser considerado el instrumento que fortalece la comunicación entre la familia y empresa. Igualmente, en el momento que sea oficializado, el protocolo de familia deberá ser seguido en forma integral por los familiares dueños, sea que estén activos o no en la empresa, para que este no se convierta en señal de poder absoluto por parte del líder o de algún miembro familiar en particular.

Para ilustrar los beneficios que generan los protocolos familiares en la empresa, la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) referencia el caso de la empresa Colombiana Colfashions Imports fundada en 1960 por Carmen y Gilberto, importadora de prendas de vestir femeninas, especialmente francesas e italianas; con el paso del tiempo las importaciones fueron creciendo gradualmente, y lograron tener como clientes principales a varios almacenes de cadena, lo cual les permitió integrar al grupo de trabajo nuevos profesionales, creando así una operación más compleja de ventas y marketing. Los Sarmiento tuvieron cinco hijos, tres hombres y dos mujeres los cuales trabajaban en la compañía durante los periodos vacacionales en sus años escolares, pero solo dos hijos mayores y la hija menor veían en la empresa un futuro laboral establecido. José el hijo mayor era un líder natural, el cual terminó sus estudios y se integró a la empresa de tiempo completo, luego asumió la presidencia de la empresa en 1995, mientras sus

hermanos Franco y Sofía se desempeñaban en otras áreas de la empresa. Los otros dos hermanos desarrollaron sus vidas laborales alejadas de la compañía, Jorge se destacaba como escritor de novelas y María ejercía como abogada de forma independiente.

Después de un percance de salud en 1996, el padre Gilberto comenzó a preparar los planes de sucesión, en primera instancia y con asesoría de un grupo de profesionales, planteo la idea de dejar en manos de José la mayor parte de la compañía, y una menor cantidad de acciones para el resto de sus hijos, consideraba sí mismo, que se conservaría la armonía de la familia, si aclaraba eso desde ahora; dicha situación no fue aceptada por su esposa Carmen quien tenía la firme convicción de que sus cinco hijos tenían derecho a heredar partes iguales de la compañía y recibir los mismo beneficios como copropietarios , aunque solo algunos trabajasen en la empresa.

Ante esta situación Gilberto busco ayuda de un consultor experto en empresas de familia y después de varias reuniones, la segunda generación (Los hijos y las hijas) empezaron a reunirse como grupo sin la presencia de sus padres y en lapso relativamente breve llegaron a tres acuerdos: el primero, todos los hermanos confiaron en el liderazgo de José como futuro líder del negocio; segundo, todos deseaban conservar la propiedad de la compañía, no querían dividirla como patrimonio y mucho menos como unidad familiar; y tercero, buscarían la forma de retribuirles a los hermanos que trabajaban en la compañía estableciendo salarios acorde con el mercado y otros beneficios compensatorios. Esta conclusión fue plasmada en un acuerdo familiar, el cual puede ser modificable en el tiempo únicamente por acuerdo unánime, con el fin de establecer un compromiso serio por parte de todos los miembros.

2. IMPACTO QUE GENERAN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR INDUSTRIAL, COMERCIAL Y SERVICIOS EN COLOMBIA.

Colombia muestra una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, donde las pymes, sumadas a las microempresas, representan el 90% del parque empresarial del país y generan 73% del empleo nacional y el 3% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (FUNDES INTERNACIONAL, 2008). Teniendo en cuenta la anterior referencia, podemos encontrar que la resistencia que pueden presentar las empresas de familia a las reformas presentadas por el estado es bastante fuerte, por esta razón los gobiernos nacionales, como legisladores, deben reconocer la importancia de los negocios de familias en los 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.

En el año 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 (DANE, 2001); el mayor volumen de iniciativas empresariales se encuentra en el marco de la microempresa, práctica, sobretodo 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 nexos entre familia, propiedad y empresa de manera sistemática y coherente.

(FUNDES INTERNACIONAL, 2008) En el 2007 y dentro del marco de una política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresa a través del Conpes 3484 (Documentos Conpes 3484 - Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, 2007) propuso el desarrollo de nueve líneas estratégicas en las

cuales el gobierno se compromete con los empresarios en desarrollo a fortalecer el acceso de la información, a facilitar el acceso a los mercados, fomentar el emprendimiento y a promocionar la articulación productiva ; de lo anterior la empresa familiar queda inmersa en el modelo de desarrollo económico que el gobierno estimula desde el campo normativo. Con esta iniciativa la empresa privada encuentra estímulos en el comercio exterior, en la modernización del aparato productivo, en la mejora de los indicadores de competitividad.

Así mismo (FUNDES INTERNACIONAL, 2008) informa que 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.

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 están dando un giro en las preferencias, donde se opta por ejecutivos mayores con experiencia, frente a profesionales con altos niveles de conocimiento.

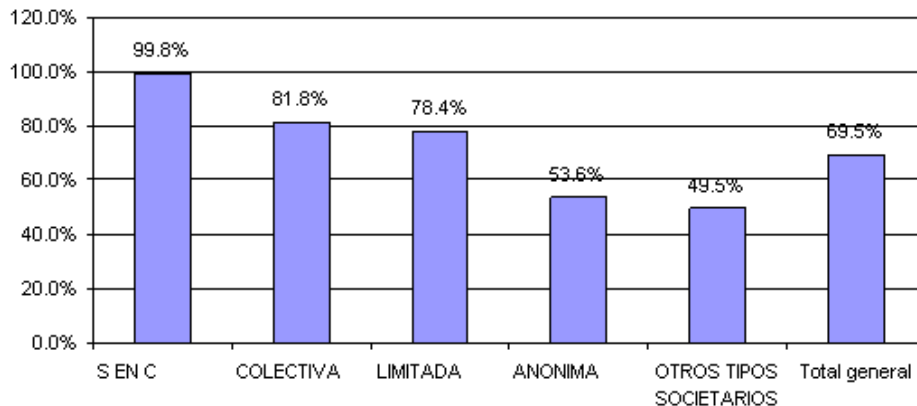
(DANE, 2001) a través de un estudio ilustra la dinámica por sector económico (Grafica 9), el cual se segmentan las entidades económicas del país, siendo el sector comercio y servicios privilegiado frente a la industria.

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

Grafica 9. (DANE, 2001) Microempresas informales según sector económico. Encuesta en 13 áreas Metropolitanas

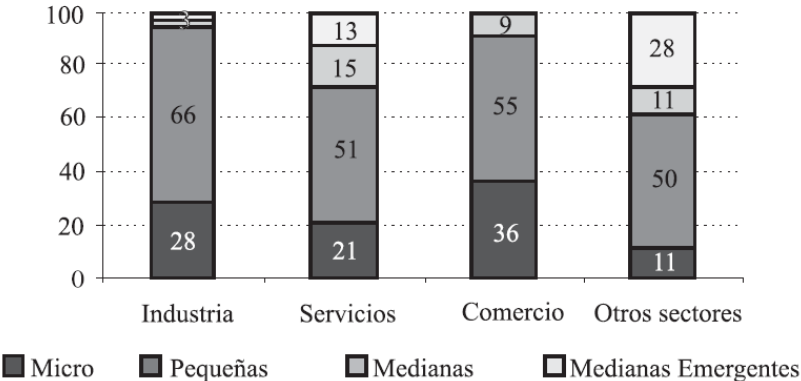
(FUNDES INTERNACIONAL, 2008) indica que la mayor parte de la informalidad se constituye alrededor de las actividades comerciales y de servicios, en parte por la mayor facilidad de constituir emprendimientos temporales sin mayores desembolsos de inversión inicial y sin el necesario cumplimiento de los 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 pequeños inversionistas de la oportunidad de integrarse a los procesos nacionales de desarrollo. La actividad informal absorbe un 60% del sub empleo y constituye un verdadero reto para la creación de riqueza (FUNDES INTERNACIONAL, 2008).

De otro lado es posible afirmar que las empresas de familia en Colombia , están en todas las formas societarias (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006) (Grafica 10).



Grafica 10. (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006) Sociedades de Familia por Tipo Societario

(FUNDES INTERNACIONAL, 2008) reconoció a través de una empresa la concentración de microempresas existentes en el sector comercial y la participación mayoritaria de empresas mediana en el sector industrial Por su parte , el sector servicios revela un panorama mucho mas heterogéneo donde conviven microempresas con empresas de mas de 50 empleados. (Grafico 10).



Grafica 11. (FUNDES INTERNACIONAL, 2008) Tamaño de las mipymes familiares por sector de actividad económica.

La mayor ventaja que puede tener una microempresa familiar, 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.

3. COMO REPERCUTE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMIA LOCAL?

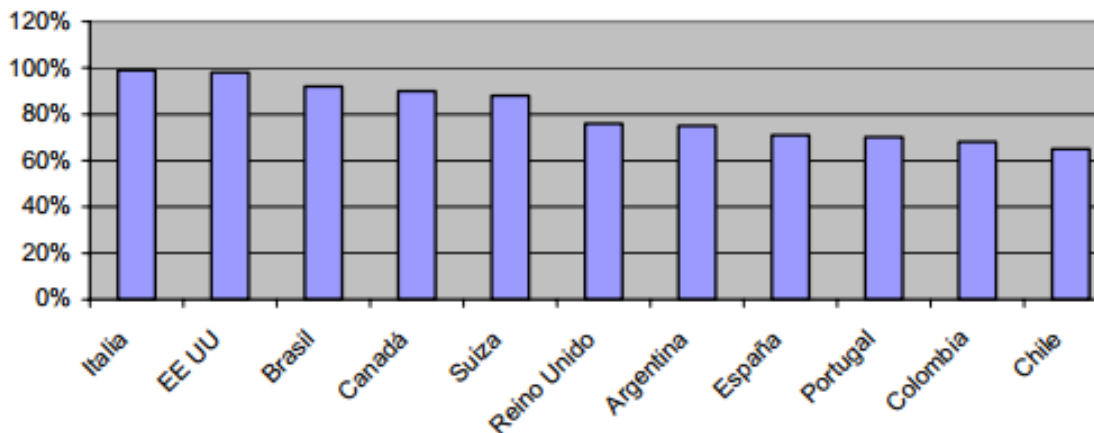
En Colombia, instituciones como la Universidad de los Andes, la Universidad Externado de Colombia, la revista Dinero y la Cámara de Comercio de Bogotá han realizado estudios en los cuales las empresas de familia realizan un significativo aporte al crecimiento industrial, la generación de empleo y la mejoría de las condiciones de vida para la población. En Colombia, solo un 30% de las empresas de familia logran pasar con éxito de la primera a la segunda generación y un 87% se disuelven antes de llegar a la tercera (Universidad de los Andes 2000). Así por ejemplo, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo da cuenta de la participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006), de las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53.70% corresponde a las sociedades de familia, cifra que contempla todas las microempresas y pequeñas empresas del país, lo cual indica que esta cifra podría ser superior.

(Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecamaras, 2009) indica que aunque puede afirmarse que las empresas familiares constituyen la gran mayoría de las PYMES Colombianas, no son una realidad exclusiva de los pequeños emprendedores, sino que son precisamente las familias empresarias las que constituyen grandes conglomerados económicos. Así por ejemplo de la encuesta (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006) el 14% de las sociedades son grandes empresas, y debe entenderse que en ese porcentaje se encuentra la mayoría de las grandes empresas del país, las cuales se ven obligadas a reportar información anualmente a la Superintendencia de Sociedades.

Lo anterior, sumado al hecho de que las empresas familiares producen entre el 45% y el 70% del producto interno bruto en la de los países, y el 60% del PNB agregado en Latinoamérica (Network), demuestran su importancia como organizaciones que deben ser objeto de medidas específicas para tratar su problemática particular.

(Beltrán, 2004) La importancia de la empresa de familia en el mundo es indudable. Su participación dentro del mercado mundial se encuentra entre el 65 y el 99% de los países industrializados y los llamados del tercer mundo. En Colombia las empresas de familia, tienen una importante participación en la economía, pues es para todos conocidos que las empresas o grupos económicos más grandes del país son de propiedad de una sola familia, este es el caso del Grupo Santodomingo, Corona, Carvajal o el Grupo Aval.

(Beltrán, 2004) los países industrializados tiene una mayor cantidad de empresas de familia fenómeno que se explica por las facilidades que existen en estas economías para acceder al capital, mientras que en los países en desarrollo su escasez dificulta la creación de empresas, aunque por ellos son menos importantes (Grafica 12).



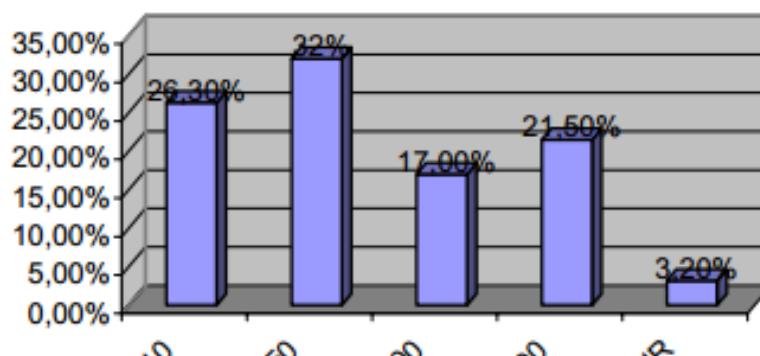
Grafica 12. (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006) Porcentaje de participación de las empresas de familia dentro de la totalidad de empresas.

Con los datos mencionados no se puede poner en duda la importancia que tiene este tipo de empresa en la economía mundial, la sociedad y lo que representa para la generación de riqueza en cada país. Por ello es necesario educar y sensibilizar al empresario de la familia así como a los órganos de control, inspección y vigilancia con respecto de las diferentes medidas y modelos que buscan en éxito y continuidad de este complejo tipo de sociedad.

La información recogida en todas las cámaras de comercio de Colombia por la Superintendencia de Sociedades demostró que a 31 de diciembre de 2000 existía un total de 160.528 sociedades formalmente registradas. Lo que implica que para la misma fecha la cantidad aproximada de sociedades familiares correspondía a 108.838.

Dentro de 67.8% las grandes empresas de familia son muy pocas, pero guarda la relación con la economía colombiana y por lo general están muy bien posicionadas en el mercado, ya que para nadie es un secreto que las empresas y grupos económicos más fuertes del país don de una misma familia. Las empresas pequeñas son la mayoría, sin contar la estimación que hace la Superintendencia de Sociedades al señalar que existen por los menos un millón de pequeños negocios de familia de carácter informal. (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006).

El impacto de este tipo de compañías en la generación de empleo, aunque no exista un estudio sobre éste tema en la actualidad, es muy alto atendiendo las cifras de participación en la economía. (Revista Dinero Especial - Comercial, 2004) Presenta algunas cifras que pueden darnos una idea de la realidad (Grafica 13).



Grafica 13. (Revista Dinero Especial - Comercial, 2004) Número de empleados por empresa

Según el DANE , para el mes de noviembre de 2003 la población en edad de trabajar era de 14.687.739, la que se encontraba activa era 9.612.855; cifra de la cual se encontraban ocupados 8.254.167 y 1.358.688 desocupados desempleados. Siendo así, podemos concluir que las empresas de familia aportan como mínimo el 40.7% de los empleos del país, cifra bastante importante en la medida en que, como se mencionó ese porcentaje corresponde al mínimo de trabajadores de una sociedad de familia, según la encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades.

Como hemos visto existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la famiempresa y la microempresa y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial. Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos, claro está que existen razones más inmediatas como la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar, otro elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante. Esto también obedece a que para muchos de ellos esta es su primera experiencia y en algunos casos se

convierte en la única ya que la transforman en su razón de vivir, lo que suena exagerado pero que en la práctica es muy común.

CONCLUSIONES

Como resultado de los estudios expuestos por la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) y (Belausteguigoitia, 2012), es posible concluir que la supervivencia de las empresas familiares dentro de las tres primeras generaciones se ve afectada por dos factores: el proceso de sucesión del poder y el manejo del capital entre los miembros de la familia.

Durante las etapas de crecimiento de las empresas familiares, fueron expuestos diferentes comportamientos que suelen tener los miembros de la familia en el momento clave de una sucesión de poder, algunos optan por demostrar una posición renuente, otros escéptica y en el mejor de los casos optimista frente a una nueva administración, pero todos ellos con la convicción de mantener el negocio estable; basados en esta información podemos afirmar que para dar continuidad una empresa familiar se requiere educar adecuadamente a los sucesores, principalmente en aquellos valores y actitudes, que les permitirá tener una predisposición

comprometida con la empresa , en la cual no solo verán reflejada la experiencia de su antecesor, sino también su propio crecimiento profesional y personal lo cual les ayudará a llevar con éxito la empresa, tomado como referencia que el mejor sistema de educación es el ejemplo, lo cual fortalece la relación entre padre e hijo.

Igualmente es necesario emprender nuevos caminos hacia la profesionalización de las empresas, esto nos conlleva a un proceso de transformación gradual, implica un cambio continuo de la mentalidad de los miembros de la organización, lo cual permite que estos reaccionen de forma adaptable a los cambios internos y externos a los cuales se ve enfrentada la empresa familiar.

(Belausteguigoitia, 2012) a través del Método de Equilibrio entre la Empresa y la Familia, nos demuestra de una forma didáctica, los altibajos que presentan este tipo de organizaciones al momento de destinar los recursos generados para la empresa o para la familia, la toma de este tipo de decisiones puede favorecer o desfavorecer ambas partes desequilibrando la armonía familiar y la liquides empresarial.

Para que una empresa familiar llegue a la etapa de la consolidación, es necesaria la implementación de un protocolo de familia, el cual se debe elaborar en un momento de equilibrio entre la empresa y familia, este se redactará con el fin de satisfacer los objetivos de la familia, dando como resultado la estipulación de las reglas que se cumplirán por parte de los miembros con el fin de preservar la duración del negocio y el bienestar general de los miembros del grupo familiar.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los anteriores estudios, podemos afirmar que sucesión del poder y la distribución del capital son unas de las principales que pueden enfrentar este tipo de organizaciones, la ausencia de preparación de decisiones familiares es indudablemente una de las debilidades que presentan este tipo de organizaciones. No obstante la concentración de poder en el líder cabeza de familia, los conflictos familiares, la carencia de capacidad y liderazgo de los administradores la usencia de procedimientos , es importante destacar la visión y capacidad de los directivos para promover las políticas, la adopción de herramientas que organicen la empresa mediante prácticas adecuadas de gobierno, así como la regulación de las relaciones familiares, son elementos imprescindibles a los cuales las empresas familiares deben acudir sin apelar modelos empíricos de ensayo y error, se deben implementar metodologías académicas que permitan el mejoramiento de los procesos como lo sugiere el (PMBOK, 2008), puesto que el riesgo que se genera no solo es del tamaño del patrimonio familiar sino de la viabilidad de nuestra economía.

Una posible solución a este tipo de conflictos empresariales de familia requiere de la profesionalización de su administración o el fortalecimiento de la planificación a través de la creación de sistemas de gobernabilidad apropiados y mecanismos de sucesión familiar, los cuales deberán ser sustentados a través del protocolo de familia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (2007). *Documentos Conpes 3484 - Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Amat, J. M. (2001). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestion 2000.
- Amat, J. M. (2001). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Beltrán, N. C. (2004). *Empresa de Familia :Realidad y perspectivas en el derecho societario*. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana.
- Bruel, M. (2003). Values and Social Responsibility. *Family in Business*, 1.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). *Gestipon Efectiva en las Empresas de Familia*. Bogotá: Departamento de Publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cuadrado, A. D. (2008). *Implementación de la Metodología de Gestión de Proyectos en el desarrollo de proyectos de Infraestructuras de Transmisión de Energía en las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.* Medellín: Universidad Nacional de Colombia - Facultad de Minas.
- DANE. (2001). *Encuesta Nacional de Microestablecimientos de Comercio, Servicios e Industria*. Bogotá.
- FUNDES INTERNACIONAL. (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar PYME "Estudio Exploratorio en Colombia"*. Bogotá: Fotolito Colombia Ltda.
- Gomez, G. (2006). <http://www.andi.com.co/eventos/Memorias/Eventos%202006/GonzaloGomez-EmpresasFamiliaresFortalezasydebilidadesINDUARROZ.pdf>.
- Handler, W., & K.E, K. (1998). *Succession in Family Firms: The problem of Resistance*. Journal of the Family Firm Institute.
- Heredia, R. (1985). *Dirección Integrada de Proyecto Primera Edición*. Madrid: Alianza Editorial.
- J.W, L. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar: Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio*. Argentina: Granica Vergara.
- Malone, S. y. (1992). *The Problem of the Plateaued Owner-Manager*. Journal of de Family Firm Institute.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (9 de Agosto de 2014). *Dirección General de Política Macroeconómica*. Obtenido de Centro de Estudios Fiscales:
<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/NotasFiscales/Boletin%209%20Los%20retos%20de%20la%20economia%20informal%20en%20Colombia.pdf>
- Network, T. F. (s.f.). www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.
- ONU. (9 de 8 de 2014). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de ONU:
<http://www.un.org/es/documents/udhr/law.shtml>

PMBOK, G. d. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta Edición*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Revista Dinero Especial - Comercial. (2004). Carvajal un Siglo de Desarrollo. *Dinero*, 17.

Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística. (Mayo de 2006). *Supersociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecamaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para las Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá.

Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El ateneo.

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Porcentaje de Éxito en la sucesión de la empresa.

Grafica 2: Tasa de empleo informal en países de América Latina, 2009

Grafica 3: De 160.528 empresas, registradas y matriculados se encontró que el 68% correspondían a empresas de familia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007)

Grafica 4: De 160.528 empresas, registradas y matriculadas, el porcentaje de sucesión exitosa es mínimo frente al total que inicia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007).

Grafica 5: Sociedades de familia durante las décadas del 80 y el 90, estas registraron la mayor participación en las sociedades registradas. (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006).

Grafica 6: Modelo de equilibrio entre empresa y familia (P) Propiedad, (E) Empresa y (F) Familia.

Grafica 7: Modelo de equilibrio empresa y familia: inclinando el barco (proa).

Grafica 8: Modelo de equilibrio empresa y familia: inclinación del barco (popa).

Grafica 9: (DANE, 2001) Microempresas informales según sector económico. Encuesta en 13 áreas Metropolitanas

Grafica 10: (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006) Sociedades de Familia por Tipo Societario

Grafica 11: (FUNDES INTERNACIONAL, 2008) Tamaño de las mipymes familiares por sector de actividad económica.

Grafica 12: (Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, 2006) Porcentaje de participación de las empresas de familia dentro de la totalidad de empresas.

Grafica 13: (Revista Dinero Especial - Comercial, 2004) Número de empleados por empresa.