

NEGOCIOS EN FAMILIA

Cuando el éxito de la empresa se enfrenta a los ciclos de vida y la sucesión

Resumen

El artículo examina el tema de los negocios familiares, en las cuales se identifican elementos como propiedad, poder y continuidad, que se ven afectados por las relaciones intrafamiliares e intergeneracionales. Este tipo de empresas está atenta a las tendencias y cambios del entorno, para ajustarse a las necesidades y requerimientos de la empresa del futuro. El documento destaca la importancia de los ciclos de vida persona, familia y empresa, haciendo evidentes las razones y motivaciones que permiten tomar las decisiones más acertadas para todos los involucrados. Al analizar los negocios familiares como un todo, la convergencia de los ciclos de vida será el problema que deben afrontar las empresas familiares. Por ello la propuesta estratégica acorde a los intereses familiares favorece la definición de objetivos estratégicos y los lineamientos para una gestión exitosa, debe evitar no caer en trampas emotivas que lleven al cierre de la organización luego de años de trabajo.

Palabras Clave: Empresa familiar. Estrategia empresarial. Ciclo de vida de las personas. Ciclo de vida de las empresas. Tendencias organizacionales.

FAMILY BUSINESS

When business success encountered with the lifecycles and succession

Abstract

The article examines the issue of family businesses, in which elements are identified as property, power and continuity, which are affected by family relationships and intergenerational. This type of company is attentive to trends and changes in the environment, to meet the needs and requirements of the company's future. The document highlights the importance of the life cycles of individual, family and business, making clear the reasons and motivations that can make the best decisions for everyone involved. In discussing family business as a whole, the convergence of the cycles of life is the problem faced by family businesses. Hence the strategic proposal according to family interests supports the definition of strategic objectives and guidelines for successful management, it must avoid falling into emotional traps that lead to the closure of the organization after years of work.

Key words: Family business. Business strategy. Person lifecycle. Business lifecycle. Business tendencies

Co ® ANDRES DIAZ. Administrador de Empresas. Especialista en Alta Gerencia

INTRODUCCION

El presente artículo parte de la definición de empresa familiar, esto con el objeto de identificar los elementos clave que caracterizan este tipo de negocios. Lo anterior se complementa con los resultados del estudio sobre empresas familiares en Colombia realizado por FUNDES en 2008, de tal manera que se logre efectuar una caracterización rápida que permita evidenciar la situación descrita en los anteriores temas tratados. El resultado es interesante por la complejidad de la información y preocupante al verificar que el 70% de las empresas familiares no logra pasar a la tercera generación.

Considerando lo anterior, se procede a establecer las principales características en los ciclos de vida de la persona, la familia y la empresa, logrando identificar hitos o momentos claves en los cuales se toman decisiones que van a condicionar los resultados para los próximos años. Dada la integración de la familia a la empresa, es lógico que los problemas de una afecten a la otra, sin embargo se evidencia que un choque intercíclico puede generar problemas mayores si no se cuenta con objetividad en el momento de plantear soluciones. Se identifican además las principales causas de los problemas en las EF y las estrategias que se implementan en las EF en cada una de sus fases, esto con el propósito de hacer más evidente que el choque de ciclos generacionales en la EF requiere una gran habilidad de quien esté a cargo de la dirección de la misma.

Esa forma de tomar decisiones, se refleja en la estrategia, la cual se explica como aquel termino que versa sobre el arte de alinear la empresa a su entorno, orientando su planeación para el desarrollo de su razón de ser y el cumplimiento de los objetivos estratégicos que logren cubrir las necesidades de los propietarios, en este caso la familia, y el posicionamiento estratégico del negocio. Tal como se expresaba en las tendencias, a medida que pasan los años se logran identificar ciertas características particulares para los modelos de gestión, en los cuales siempre se tiene mayor atención sobre un área en particular; actualmente, por ejemplo es clave el monitoreo en el mercado y en la generación de valor.

Para las empresas familiares la formulación de la estrategia tiene en cuenta tanto los intereses de sus fundadores como las tendencias de mercado como la formación del recurso humano, la calidad, el uso de nuevas tecnologías y la internacionalización de la empresa, entre otras.

Como las personas y familias cohabitan en un ambiente empresarial, es evidente que se presentará un choque de ciclos, afectando las fases de padres, hijos, nietos y el crecimiento de la empresa. Por las naturaleza de la empresa y su edad, existirá una fuerza impulsora en cada una de sus fases de desarrollo, sin embargo serán evidentes los problemas en cada una de ellas. Unido a lo anterior, las características de padres e hijos, junto con los intereses particulares y su edad, van a enfrentar problemas patológicos que repercutirán en la empresa. Si la empresa afronta exitosamente los problemas, llegara a la tercera generación y siguientes, donde la dimensión alcanzada, la complejidad en las relaciones familiares y la necesidad de profesionalización de la dirección hagan viable esa delimitación de funciones.

Las empresas familiares tienen grandes posibilidades en los diferentes sectores donde desarrollen sus actividades, pero se apalancaran aún mas si saben manejar adecuadamente los problemas y establecen desde un principio los denominados protocolos de sucesión, garantizando de esta manera la tranquilidad para la empresa y para sus descendientes.

1 EL PUNTO DE PARTIDA: ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Inicialmente, es importante tener en cuenta que para el concepto empresa familiar (en adelante EF) no hay una definición estándar ni generalmente aceptada que contenga todos los distintos puntos de vista 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.

Considerando las opiniones y reflexiones en diversos estudios y literatura relacionada con el tema de las empresas familiares, se presentan algunas de las definiciones que en ellos aparece consignada:

1. Una empresa de familia se caracteriza porque en ella se mezcla todo: negocio, propiedad y familia. Por lo general, los negocios de familia surgen en forma espontánea. Su fundador es casi siempre una persona que decide buscar fortuna por su cuenta, pues no quiere ser empleado. (Font Pascual & Gallo, 1986)
2. Una empresa familiar posee un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. (Serna, 2005)
3. La empresa familiar es aquella organización de negocio 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. (Gersik & al., 1987)
4. Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal es 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. (Jaume, 1999)
5. 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 control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión. (Velez, 2008)
6. Es aquella donde la mayoría o totalidad de la propiedad es de un grupo de socios, unido por vínculos de familia, en la que dos o más miembros de una familia influyen en las decisiones estratégicas a través de lazos de parentesco, jerarquía funcional o derechos de propiedad. (Gómez B., 2006)
7. Aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. Esta última definición es la más aceptada por los expertos en el tema. (Le-Breton, 2005)

Desde un punto de vista práctico, la mayoría de los autores coinciden en que, si en una empresa se dan las dimensiones de propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social), poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa) y continuidad (intención de que la empresa continúe en manos de la familia) se puede afirmar que se trata de una empresa familiar (Cabrera & García, 1999).

Según Gómez B. (2006) no todas las empresas familiares son iguales, cada una de ellas tiene características especiales que la hacen diferentes de las demás, según el nivel de confianza entre los miembros de la familia y la confianza que puedan tener en externos, así como su dirección estratégica. El efecto es una interesante clasificación de tipos de empresa que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Tipos de empresa familiar según Gómez (2006)

	Crítica	Astuta	Ingenua	Ideal
Direccionamiento Estratégico	No existe dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar.	Presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Son empresas que se han internacionalizado y han logrado pasar a la segunda y tercera generación.	Existe confianza familiar y en externos, pero evidencian desorden estratégico o el hecho de no tener una dirección estratégica claramente definida Se trabaja con la estrategia implementada hace 30 años.	Son realmente las que pueden firmar un Protocolo Familiar, ya que tienen una dirección estratégica adecuada.
Generación de valor	Tienen un desempeño económico negativo.	Desempeño económico excelente. Se evidencian conflictos y división de intereses.	No son rentables, bajo desempeño económico, no genera valor agregado desde hace muchos años. Únicamente interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir mayor rentabilidad.	Tanto su desempeño económico como familiar son positivos.
Compromiso	No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa.	Su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos.	Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa.	Alto nivel de confianza familiar y con sus aliados estratégicos y proveedores.

Fuente: Elaboración propia basado en los conceptos de Gómez (2006)

A su vez, Romero (2006) considera que la interacción positiva entre familia y empresa implican tres aspectos claramente definidos:

1. Relaciones familiares positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes.
2. Estructura organizacional que establece funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión.
3. Esquema de administración y gobierno corporativo que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares.

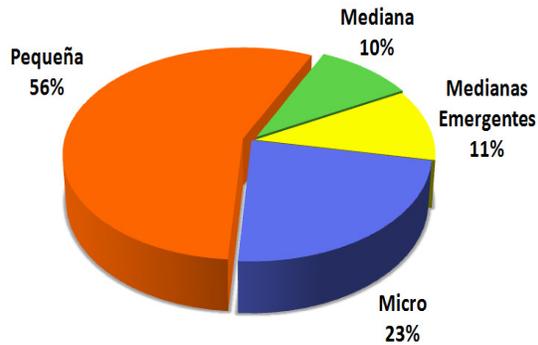
2 PERFIL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA

En Colombia, se observa una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, según estudios de la Universidad del Norte de Barranquilla, las pyme familiares representan más del 90 por ciento de las industrias en el país, proveen tres de cada cuatro puestos de trabajo y son las encargadas de disminuir la brecha entre tecnología y desempleo, sin embargo, y pese a ser la base de la industria nacional, se caracterizan también por presentar una dirección centralizada en una sola persona generalmente el propietario quien no delega funciones y las pone en riesgo al no saber enfrentar su retiro.

Con el objeto de comprender las características y los resultados de las empresas familiares (en adelante EF) frente al tema tratados en anteriormente, se efectúa a continuación lo que se denomina una “caracterización rápida” es decir, se presenta información sintetizada que permite establecer los principales rasgos de las empresas, con el objeto de entender a simple vista que es lo que sucede en las empresas y posteriormente

correlacionar esta situación con los ciclos de vida familiar y empresarial. Se toma como referencia el reciente estudio de FUNDES sobre Empresas Familiares en Colombia 2008.

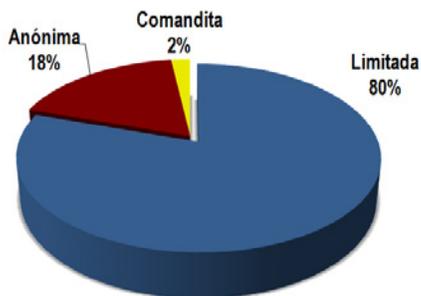
Gráfico 1. Tamaño de las EF en Colombia



En cuanto al tamaño de las EF, el 56% son pequeñas empresas y el 23% son microempresas, su clasificación obedece a tanto a la composición del patrimonio como al número de empleados. El 10% son medianas empresas y el 11% a las denominadas medianas emergentes, es decir aquellas empresas cuyo negocio está orientado a sectores no tradicionales de alto crecimiento como son los de las nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

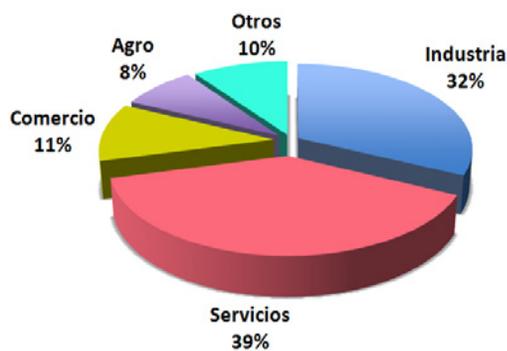
Gráfico 2. Tipos de sociedad en las EF



Este tipo de empresas son en su mayoría sociedades limitadas 80%, el 18% son sociedades anónimas y el 2% son sociedades por comandita. Si bien existe un alto grado de informalidad en los negocios, es claro que al hablar de empresa se opte por modelos sencillos en los cuales quede claramente especificado el compromiso de los socios fundadores, en este caso la familia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

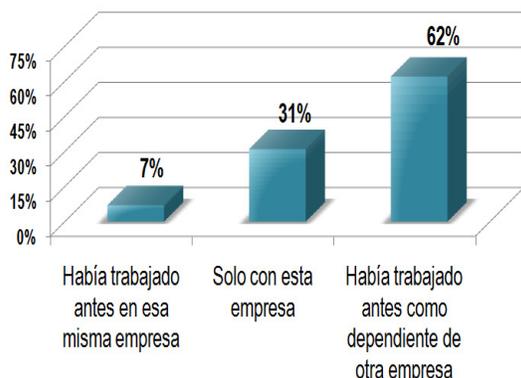
Gráfico 3. Distribución de las EF según el sector de actividad económica



Respecto al sector de actividad económica, el 32% de las EF están en el sector servicios, el 32% a la industria, el 11% al comercio, el 8% al agro y el 10% a otro tipo de actividades. Sobresale el hecho que los sectores comercio e industria requieren gran cantidad de mano de obra, por lo que permitirán tener varios miembros de la familia participando en diferentes actividades dentro de la empresa. La mejor infraestructura está en el sector industrial y de comercio, más del 70% de las empresas reportan contar con instalaciones competitivas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

Gráfico 4. Experiencia del empresario antes de la fundación de la organización



Respecto al perfil del empresario, este juega un papel fundamental ya que es prácticamente el cerebro de la empresa, estructurando y organizando proyectos, preparando presupuestos para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio. Precisamente, en estos aspectos la experiencia juega un papel importante, sin querer afirmar que solo quienes tienen una determinada edad pueden constituir una empresa. La experiencia permite tener un bagaje de conocimientos clave que determinarán el modelo de gestión para dirigir la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

El empresario del siglo XXI tiene un alto grado de formación, contrario a lo que se observaba en años anteriores (décadas de los 70 y 80) donde primaba la experiencia empírica. Hoy en día la formación profesional es fundamental para dirigir asertivamente una empresa. De acuerdo a la tabla 6, en las empresas familiares, el 61% cuenta con trabajadores con estudios universitarios, llegando a casi 70% en las empresas de máximo 10 trabajadores. El 25% cuenta con personal con estudios de postgrado y su mayor concentración está en empresas de más de 1 empleado. A mayor nivel de complejidad en cuanto a negocios y tamaño de la empresa, se requiere un recurso humano con mayor nivel de formación y competencias laborales.

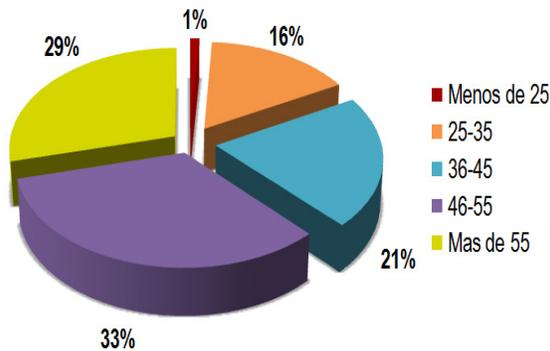
Tabla 2. Nivel educativo del empresario y trabajadores de la EF

Máximo nivel de educación	Empresa Familiar	Número de trabajadores			
		Hasta 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Más de 100
Universitario	61%	69,6%	66,1%	20%	36,4%
Postgrado	26%	13%	23,2%	60%	54,5%
Primaria	5%	8,7%	3,6%	0%	0%
Tecnológicos	4%	0%	3,6%	20%	9,1%
Secundaria	3%	0%	0%	0%	0%
Educación Informal	1%	0%	1,8%	0%	0%

Fuente: Fundes 2008

Según Vélez (2006) la empresa familiar 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.

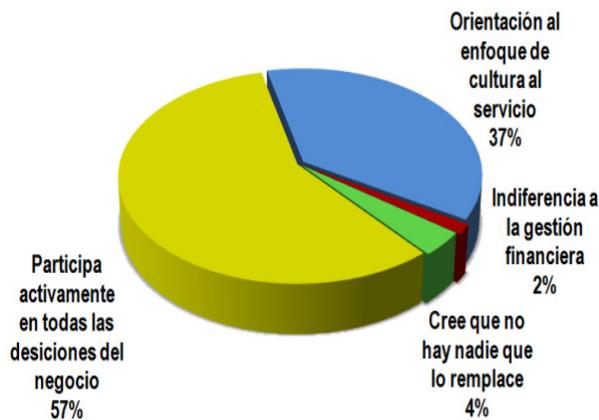
Gráfico 5. Edad de los empresarios en la EF



Las EF nacen cuando la persona desea poner en práctica una gran idea o demostrar su vasta experiencia. El 1% los fundadores tienen menos de 25 años, reflejando un proceso de formación académica que apenas está explotando su capacidad de emprendimiento. El 16% corresponde a un rango entre 25 y 35 años, donde ya se cuenta con una formación profesional y cierto nivel de experiencia. El 54% va desde los 35 a los 55 años, haciendo evidente que se cuenta con recursos propios, experiencia y tiempo para desarrollar empresa. El 29% corresponde a personas mayores de 55 años ad portas de jubilarse y cuyos conceptos basados en una trayectoria profesional y experiencia resultan ser un gran soporte para la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

Gráfico 6. Actitud frente al negocio del empresario actual

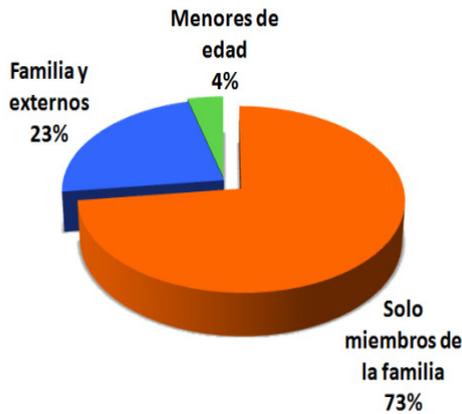


Dirigir una organización evidencia la importancia de tomar consciencia y desarrollar políticas claras que permitan suceder al fundador, esta orientación es una muestra significativa del deseo por asegurar la perpetuidad de la empresa en función del crecimiento y permanencia, eje central del objetivo empresarial. Esta actitud se refleja en el hecho que el 57% de los empresarios participa activamente en todas las decisiones del negocio, el 37% se orienta al enfoque de cultura al servicio, únicamente el 2% es indiferente a la gestión financiera y el 4% considera que no hay nadie que lo reemplace.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

Respecto a las características como empresas familiares, los siguientes gráficos muestran que los vínculos familiares se constituyen en fortalezas para adelantar cualquier iniciativa, sin embargo también pueden ser una debilidad si no logran formalizar los procesos básicos en una empresa. Si se desea mantener una EF, es importante identificar los elementos asociados a la dinámica familiar, y vincularlos con procesos de gestión, sin ir en perjuicio de la sociedad, ni en el de la dinámica de la empresa en su objeto económico.

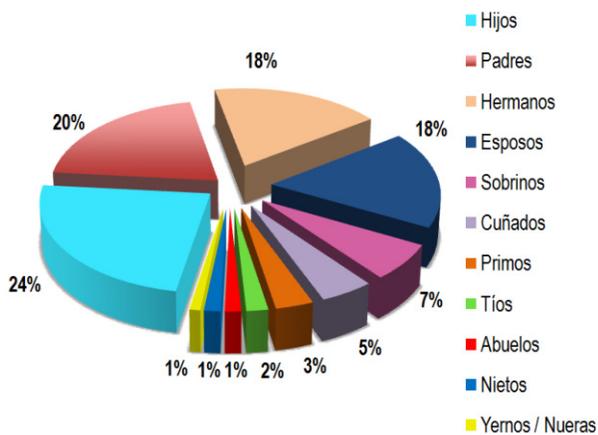
Gráfico 7. Composición de la EF



En la mayoría de los casos las EF están formadas por el núcleo básico familiar, sin embargo en la medida en que se consolidan los negocios y proyectos, los nexos familiares aumentan tanto en su diversidad como en su conflicto. El 73% de las EF está conformada solo por miembros de la familia, el 23% por familia y otras personas externas, el 4% está conformada por menores de edad, haciendo evidente que esta forma no es tan habitual en las empresas dado que se requieren poderes para que los menores sean representados por sus padres o apoderados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos FUNDES 2008

Gráfico 8. Parentescos presentes en las EF

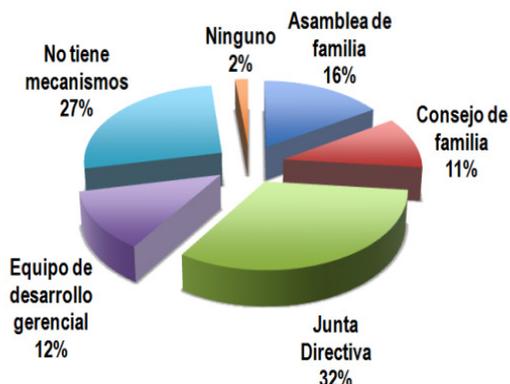


A medida que la empresa va creciendo otros miembros de la familia se incorporan, sin embargo se mantienen con el 20% los padres, el 24% los hijos, el 18% los esposos y el 18% los hermanos, es decir el núcleo familiar básico. Los demás familiares van a participar pero en menores proporciones y responsabilidades. Vale la pena retomar lo que se expresaba en párrafos anteriores, al incluirse un mayor número de familiares en el negocio, el nivel de riesgo al conflicto se incrementa, principalmente por intereses personales. A pesar de que los conflictos se originan en cualquier momento, estos problemas repercutirán en la familia, dado que las EF tienen mayor peso los vínculos de consanguinidad.

Fuente: elaboración propia con base en datos FUNDES 2008

En cuanto a la estructura societaria, la EF tiene unas características muy particulares dados los intereses, poderes y roles al interior de la organización, los cuales requieren de una formalización y democratización en la toma de decisiones. Cuanto más aumente la complejidad de las EF mayores serán las relaciones contractuales, haciendo evidente la necesidad de un mayor acercamiento hacia la conformación de sociedades de responsabilidad limitada o anónima.

Gráfico 9. Mecanismo de gobierno corporativo adoptado por la EF

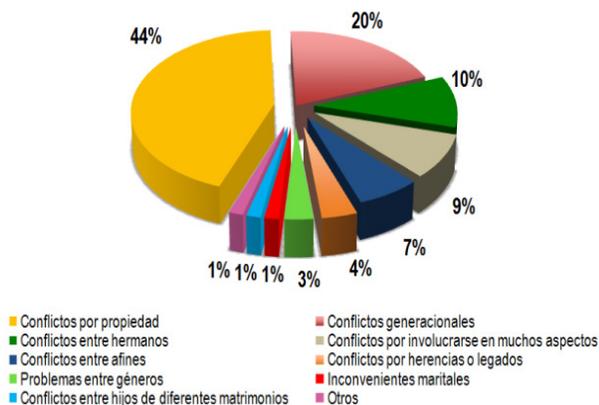


La definición de mecanismos para la gestión de las EF resulta vital si se quiere mantener el negocio para las próximas generaciones, de allí que el 32% de las EF tengan juntas directivas, el 12% cuentan con equipos de desarrollo gerencial, el 16% asambleas de familia y el 11% consejo de familia. Sobresale el hecho que el 27% de las EF no cuenta con ningún mecanismo de gobierno corporativo, lo que conlleva a aseverar que al existir conflictos estos pueden llegar a ser irreconciliables y conducentes a una disolución de la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en datos FUNDES 2008

Incorporar algún tipo de gobierno corporativo evitará que la gestión de la empresa presente problemas relacionados en cuanto al alcance y manejo de poder de los miembros de la familia que se desempeñan como gerentes o directivos. Durante el establecimiento de algún mecanismo de dirección corporativa es vital un proceso de acompañamiento de este mecanismo de regulación y dirección empresarial, favoreciendo todos aquellos procesos que garanticen la resistencia al cambio definiendo claramente su rol. Establecer unas reglas democráticas claras respecto al manejo del poder en la EF, permite llegar a tomar decisiones considerando los diferentes puntos de vista de los socios y/o trabajadores, haciendo evidente el apoyo de la familia en la dirección de la empresa. Una vez se cumplan estas acciones, las soluciones de conflicto minimizan su impacto sobre la familia para que no se afecte ni la relación familiar, ni la operación empresarial.

Gráfico 10. Situaciones de conflicto entre socios de EF



Las situaciones de conflicto en las EF se presentan en su mayor parte por temas de propiedad 44% y conflictos generacionales 20%, el 10% a problemas entre hermanos, el 7% por conflicto entre afines.

Los principales eventos críticos que pueden impactar la sociedad familiar se originan al interior de la familia, complementando los datos presentados por FUNDES (2008), Lozano Pozo (2006) sintetiza los problemas en las EF y las causas probables que los originan, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Fuente: Elaboración propia, basado en FUNDES 2008

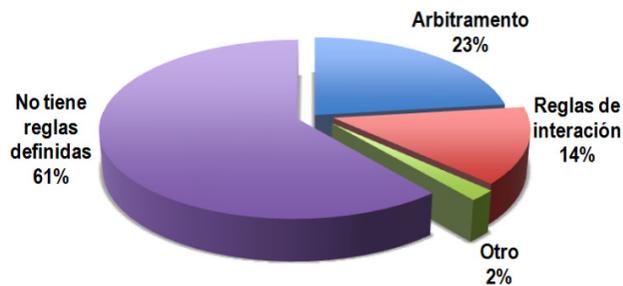
Tabla 3. Problemas en la EF y causas probables

Problema	Causas probables
Disgustos entre padre e hijos.	<ul style="list-style-type: none"> • El padre se entromete demasiado. • El padre rompe las reglas. • El hijo no es escuchado al nivel que lo desea. • El padre "impone" más que delega. • El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa. • El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo. • El fundador retirado sigue "inmiscuyéndose" en su función anterior. • Se "obliga" a los hijos a trabajar en la empresa familiar. • El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.
"Choques" entre hermanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Los pioneros ponen en competencia a los hermanos. • Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa. • La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos. • No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.
Sucesión inadecuada o inexistente	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares. • No se prepara a los potenciales sucesores. • No se planea el proceso de sucesión. • No hay protocolo familiar. • El pionero se amarra al poder. • Los posibles sucesores temen tomar las riendas. • No se plantea un mando único sino que se divide el poder. • Los sucesores no tuvieron experiencia externa o "no hicieron carrera" dentro de la empresa. • Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.
Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional. • Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes. • Hay ausencia de planeación en la operación del negocio. • Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia. • La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos.
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • No se remunera adecuadamente. • No se brindan espacios para la capacitación. • Existe poca libertad para trabajar con creatividad. • No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal. • El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nepotismo. • Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia. • Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares. • Contratación de familiares sin preparación. • Resistencia a promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento suficiente.
La empresa no crece.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros. • No se invierte en tecnologías recientes. • No se actualizan los procesos administrativos. • Se tiene una óptica demasiado regional y un temor por los mercados externos. • Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación. • Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.
Poco compromiso de miembros activos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial. • Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio. • La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. • Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos.
Conflictos con socios no familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Desacuerdos en la destinación de las ganancias. • Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos. • Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa. • Desacuerdos en los planes futuros.
Comunicación inadecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder. • Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. • Se acumulan rencores. • No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Fuente: Lozano Pozo (2006)

Las diversas situaciones descritas, con sus correspondientes causas, ameritan cualquier esfuerzo que hagamos para reducir o desterrar su presencia en el contexto de la empresa familiar. Es innegable que la problemática mostrada anteriormente requiere mecanismos para darles el tratamiento adecuado, y justamente es allí donde los mecanismos de gobierno corporativos cumplen eficazmente su papel.

Gráfico 11. Mecanismos de solución de conflictos en las EF



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.

Fuente: Elaboración propia, basado en FUNDES 2008

Según el estudio desarrollado por FUNDES (2008) en cuanto a los temas de gestión empresarial, las EF tienen esquemas 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

Respecto a las practicas de gestión gerencial las EF consideran relevantes los siguientes temas:

1. la innovación
2. la gestión del conocimiento
3. la tecnología como soporte y habilitador de nuevos productos, procesos y servicios
4. El conocimiento y su divulgación a lo largo de la cadena de valor del negocio.
5. El reconocimiento al recurso humano en la organización.

Las prácticas usadas como parte del direccionamiento estratégico en las EF son en su orden.

1. Existencia de una filosofía estratégica para el negocio
2. Presentación formal de su modelo de planeación estratégica
3. Proceso de toma de decisiones soportado en indicadores.
4. Reconocimiento de la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores
5. Conciencia sobre el desarrollo del negocio por parte de sus empleados
6. Definición de objetivos para cada área clave del negocio

Considerando lo anterior, las EF tienen políticas corporativas establecidas así:

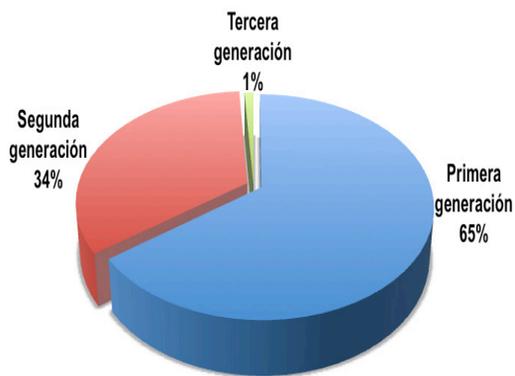
1. Formalizadas y establecidas de acuerdo a la experiencia del fundador

2. Comunicadas y divulgadas oportunamente a toda la empresa
3. Claras, interiorizadas y aceptadas por la organización
4. Informales, que aplican como tradición o regla general

Lo anterior obviamente permite considerar como válida la siguiente hipótesis: Los problemas que se presenten en las EF no pueden asociarse a su direccionamiento estratégico. Sin embargo, la realidad de las EF muestra que las hipótesis no es valida porque los problemas y/o conflictos al interior de la organización generados principalmente por choque de intereses están relacionados con el direccionamiento estratégico.

De otro lado, el tema de la sucesión también está directamente relacionado con los planteamientos estratégicos, ya que el fundador, deberá considerar en la formulación de la misión y la visión la forma en la cual el negocio pasará a sus herederos, es decir, esbozara lo que se denomina protocolo de sucesión en la empresa.

Gráfico 12. Generación actual al mando de la empresa



De acuerdo a la información consultada, los directivos de las EF perteneces en un 65% a la primera generación, un 34% es de segunda generación y solo un 1% pertenece a tercera generación. Es claro que existen empresas que se encuentran en quinta o sexta generación como el caso de Carvajal S.A. sin embargo los grupos económicos ya no están en un alto porcentaje en poder de una sola familia, sino por el contrario estos tienen participaciones muy bajas en comparación con otros accionistas. El problema no radica en la sucesión sino en evitar el cierre de la empresa al no tener claramente definido un protocolo de sucesión.

Fuente: FUNDES 2008

3 EL CICLO DE VIDA DE LA PERSONA, LA FAMILIA Y DE LA EMPRESA

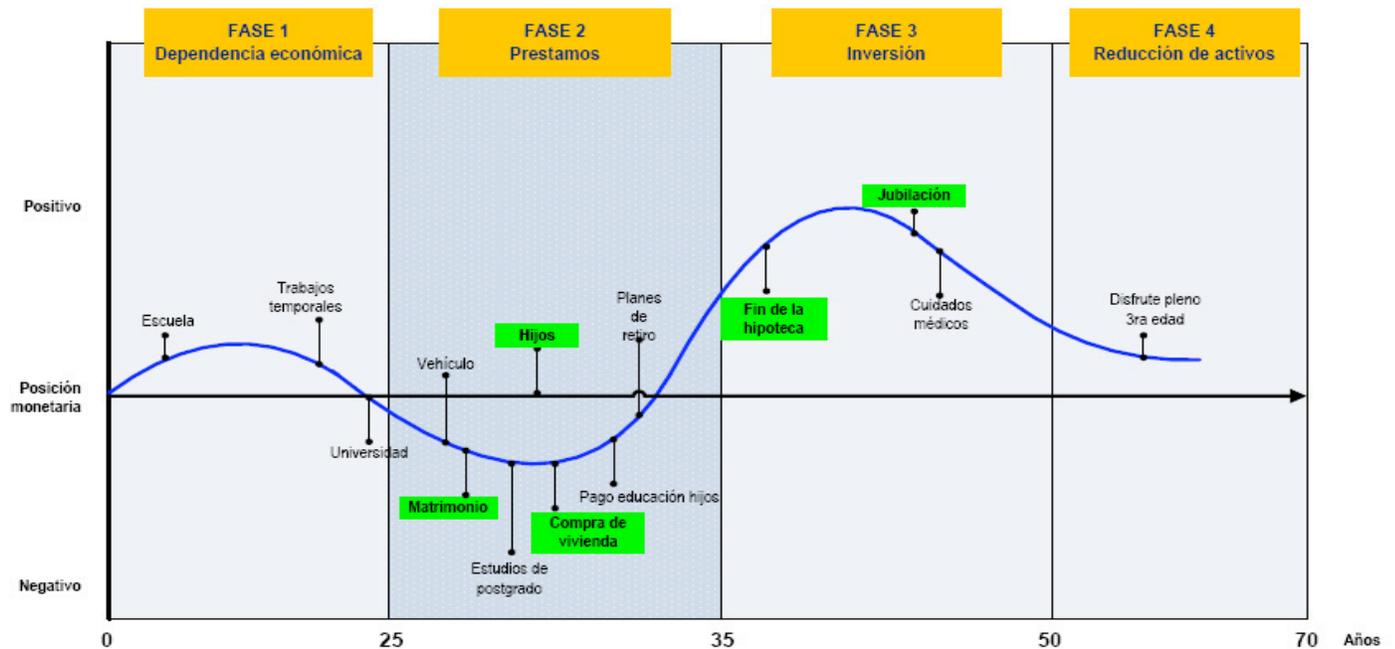
En este tercer aparte, se pretende explicar de una forma clara como la persona y las empresas deben pasar una serie de eventos que por las características parecen adoptar un modelo de ciclo que se repite y los cambios se evidencian por la velocidad que pueden suceder algunos hitos claves. El ciclo de vida hace referencia a las diferentes etapas por las cuales pasa una persona. Esas etapas pueden ser significativas y se relacionan con sucesos de tipo emocional y financiero relevantes que pueden llegar a determinar el desempeño económico de la persona y su familia en cada fase.

El ciclo de vida de la persona y la familia

Para efectos de este análisis se considera una persona promedio, es decir, un ser humano cuyos ingresos corresponden a una persona de estrato socio económico medio, cuyo comportamiento financiero es frecuente en sociedades como la colombiana. El gráfico refleja unidades familiares constituidas por personas mayores de edad con formación universitaria y con hijos. Para esté análisis se parte de observar la línea de tiempo donde la persona vive una serie de hitos y sucesos relevantes a lo largo de su vida. Desde el punto de vista económico,

para la familia se ha considerado como hitos relevantes: la constitución familiar y la consecución de una propiedad (en este caso la vivienda). Considerando lo anterior el siguiente gráfico muestra las 4 etapas en la vida humana.

Gráfico 13. Esquema ciclo vida persona



Fuente: Elaboración propia con base en Merino Jara (2006)

La primera fase, primeros años de vida con dependencia económica alta de los padres. Inicia el proceso de formación educativa primaria, bachillerato. Algunos trabajos temporales que le permiten cubrir algunos gustos o diversión. La posición económica es ligeramente positiva.

La segunda fase, inicio de estudios universitarios, una etapa en la cual la salida del hogar marca un hito de independencia, aparecen los primeros empleos informales y formales, donde se comienza a adquirir experiencia que posteriormente le permita tener mayor responsabilidad y mejor remuneración. De igual forma, el deseo de compartir con otra persona lo lleva a unirse formalmente o vivir con alguien, se realiza la compra de vivienda asumiendo una deuda por crédito hipotecario, se tienen hijos, se costean los gastos básicos familiares, así como la educación de sus hijos, compra vehículo y lo renueva, se preocupa por contar con planes de medicina prepagada, seguro de vida, etc. En esta segunda fase, los gastos son elevados y los ingresos estarán determinados por su remuneración salarial y un cargo estable.

Si bien esta segunda fase está sobrecargada de gastos, es clave por el futuro económico de la familia. En las sociedades actuales tanto el hombre como la mujer aportan para los gastos familiares. La posición monetaria muestra el crédito hipotecario y el incremento gradual del patrimonio para conformar un futuro familiar solvente a pesar que los compromisos económicos en las personas son frecuentes. Unido a lo anterior, actualmente la formación no se limita a estudios técnicos y/o universitarios, sino que se invierte en estudios de postgrado, maestría y doctorado los cuales en parte o en su totalidad son asumidos por cada persona.

La tercera fase, se caracteriza por el pago de la hipoteca de la vivienda, los hijos han crecido y no permanecen en el hogar, las cargas familiares se reducen y los padres tienen unos salarios elevados en comparación de los que obtenían al finalizar la universidad. La posición monetaria es positiva, la capacidad de ahorro se renueva periódicamente, emplea su dinero en actividades de ocio y vida familiar.

La cuarta fase o la etapa postrera que se describe coincide con el retiro laboral al llegar a la edad de 65 años. Los bienes de la familia obtenidos en la segunda y tercera fase empiezan a utilizarse como gasto para disfrutar intensamente este periodo de vida. Sobresale el hecho que esta generación posee un alto nivel de gasto y desea mantener un buen nivel de vida.

Las personas atraviesan las 4 fases utilizando sus ingresos o acumulándolos gradualmente. Sobresalen dos hechos clave en torno a los que gira todo ser humano. El primero de ellos la necesidad de generar y acumular riqueza a lo largo de la vida, y el segundo, la relación entre salario y patrimonio acumulado. De allí que la segunda fase será la más crítica para la construcción de un patrimonio familiar creciente, el éxito o fracaso de un proyecto personal de ahorro o inversión puede determinar la riqueza o consumo futuro de la misma.

La anterior descripción se complementa con la perspectiva de ciclo vital familiar, porque como se explicó anteriormente el ciclo de vida de la persona tiene un hito muy importante y es el matrimonio, la sociedad familiar que le permite crecer y consolidarse económicamente, es justamente en ese punto donde Allyn and Bacon (1980) identificaron seis etapas que se explican junto con el proceso emocional de transición y los cambios en el estatus familiar en la tabla 4.

Tabla 4. Etapas del ciclo vital familiar

Etapa del ciclo vital familiar	Proceso emocional de transición	Cambios en el estatus familiar que propician el desarrollo
Entre familias. Despego de los adultos jóvenes	Aceptación de la separación de padres - descendientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciación de sí mismo en relación con la familia de origen ✓ Desarrollo de relaciones de intimidad con compañeros ✓ Establecimiento del sí mismo en el trabajo
Conformación de familias mediante el matrimonio	Compromisos con un nuevo sistema	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación de un sistema marital ✓ Reajuste de las relaciones con la familia política y los amigos para integrar al cónyuge
Familia con niños pequeños	Aceptación de nuevos miembros dentro del sistema	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptación del sistema marital para hacer espacio para el (los) hijo (s) ✓ Asunción de roles de la paternidad ✓ Reajuste de las relaciones con la familia política para integrar los roles de padres y abuelos
Familia con adolescentes	Aumento en la flexibilidad de los límites familiares para dar lugar a la independencia de los hijos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de las relaciones padres - hijos para permitir a los adolescentes entrar y salir del sistema ✓ Reenfoco marital de la mitad de la vida y de los asuntos relacionados con la carrera ✓ Iniciación del cambio hacia las preocupaciones de las personas de más edad
Desprendimiento de los hijos y abandono del hogar	Aceptación de multitud de salidas y entradas al sistema familiar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renegociación del sistema marital como una díada ✓ Desarrollo de relaciones de adulto a adulto entre los hijos que ya han crecido y sus padres ✓ Reajuste de relaciones para integrar nueras, yernos y nietos ✓ Enfrentarse con las discapacidades y muerte de los padres (abuelos)
Familia en etapa avanzada de la vida	Aceptación de los cambios en los roles generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento del funcionamiento propio y de la pareja y los intereses al encarar la declinación fisiológica; exploración de nuevas opciones para los roles familiares y sociales ✓ Apoyo para un papel más destacado de la generación intermedia ✓ Reajuste en el sistema para la sabiduría y experiencia de los de mayor edad; apoyo a la generación de los mayores sin sobreprotegerlos ✓ Enfrentarse con la pérdida del cónyuge, parientes y otros compañeros, y preparación para la propia muerte.

Fuente: Allyn y Bacon (1980)

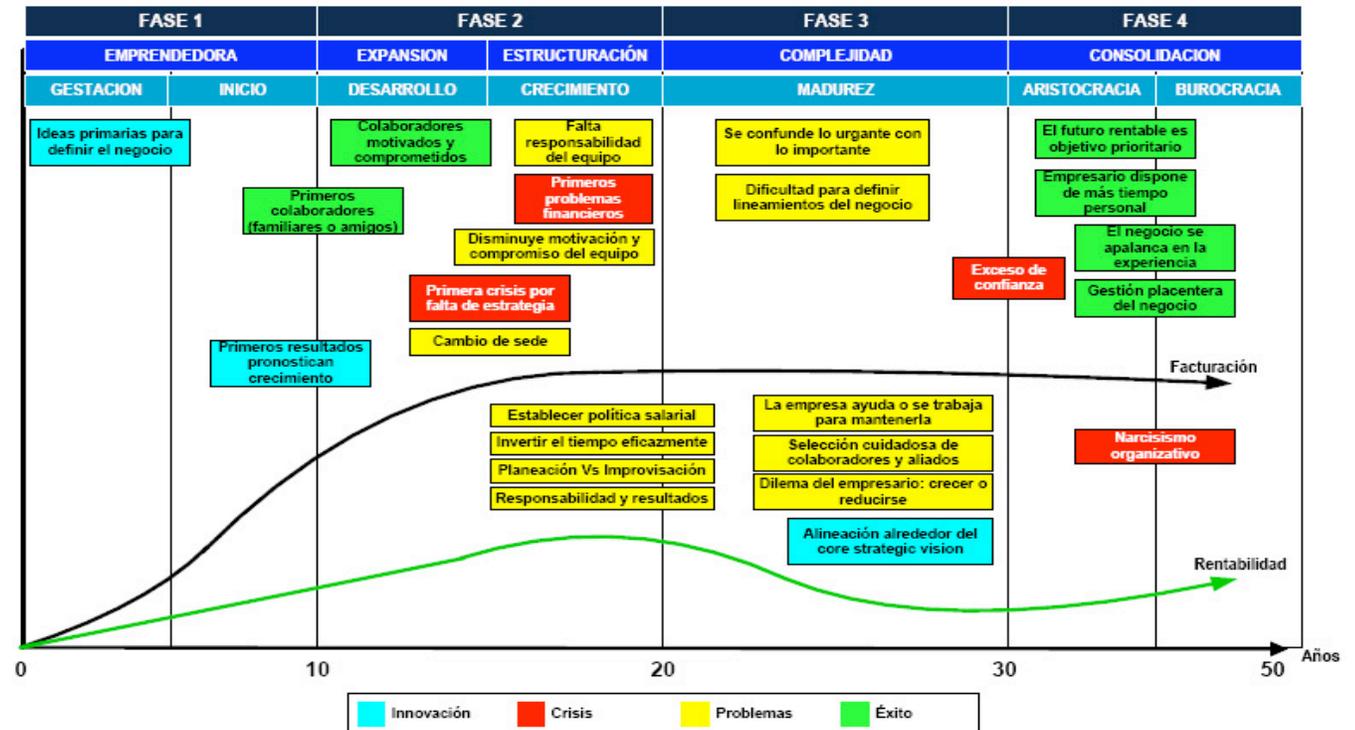
El ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de la organización muestra que ésta tiene un proceso de creación, crecimiento, madurez (consolidación), y declive (en ocasiones), en donde su fundador determina una relación simbiótica 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 e imprimirá su sello particular en la gestión de la organización.

El crecimiento y evolución de las empresas está condicionada al desarrollo de nuevos proyectos, los cuales se asocian a una dinámica innovadora. La trayectoria de esta evolución adopta la imagen de un ciclo que a su vez marcan la pauta de trayectorias cimentadas en los conocimientos y tecnologías utilizados en el período inmediatamente anterior; es decir que el proceso de nacimiento, crecimiento, madurez y declive de las empresas son temas co-dependientes al crecimiento del sector al cual pertenecen, las regiones y los países.

La trayectoria del ciclo empresarial está determinada por la posición y ritmo que la empresa tiene en relación con la dinámica innovadora del producto o proceso que elabora; por tal razón, comprender el por qué de esa trayectoria implica conocer el grado madurez del negocio. La trayectoria tecnológica considera procesos de acumulación de conocimientos, de capacidades y de recurso, por lo que los pasos de esfuerzos pasados repercutirán en los resultados futuros. Considerando los diferentes conceptos de expertos en el tema de gestión empresarial, mencionados anteriormente, los ciclos o fases de la empresa plenamente identificados son cuatro. Ver gráfico 2.

Gráfico 14. Esquema etapas de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La primera fase identifica una actividad emprendedora que a su vez está conformada por un proceso de gestación e inicio de la empresa, en la cual las ideas primarias del empresario permitirán la definición del negocio. Al finalizar la fase emprendedora sobresalen dos aspectos claves: los primeros resultados del negocio pronostican un crecimiento y por ende al multiplicarse las actividades se empiezan a contratar los primeros colaboradores (habitualmente familiares o amigos).

La segunda fase es una actividad de expansión y estructuración, que algunos también denominan de desarrollo y crecimiento. Sobresale el hecho que los colaboradores están motivados y comprometidos dados los resultados de la empresa, sin embargo empiezan a surgir dos aspectos críticos, el primero de ellos relacionado con la falta de estrategia y el segundo por problemas de tipo financiero debido a la dificultad de acceder a recursos de la banca privada, los cuales en su gran mayoría requieren garantías reales, situación que para las denominadas empresas siglo XXI cuyos activos fijos son reducidos pero sus ingresos elevados a menos que la entidad realmente entienda el negocio puede solucionar esa situación.

Unido a lo anterior también aparecen algunos problemas relacionados con: falta de responsabilidades del equipo de trabajo, disminución de la motivación y compromiso del equipo ante problemas financieros, se presenta un cambio de la sede (por ampliación o por reducción del negocio). Al finalizar la estructuración y crecimiento deben tomarse medidas para solucionar temas como: política salarial, inversión eficaz del tiempo en los proyectos, planeación y evaluación de resultados. A pesar de estos aspectos, el negocio muestra una tendencia de crecimiento tanto en la facturación como en la rentabilidad.

La tercera fase se denomina complejidad o madurez del negocio, en la cual los temas de carácter estratégico resultan ser muy importantes para darle un verdadero perfil de empresa a aquella idea innovadora que permitió surgir el negocio. Se deben solucionar problemas en los cuales se confunde lo urgente con lo importante, en la definición de los lineamientos del negocio, en la selección cuidadosa de colaboradores y aliados y en el dilema de crecer o reducirse ya que o la empresa ayuda o se estará trabajando únicamente para mantenerla. Comúnmente las empresas contratan expertos que le permitan una alineación acorde con la razón de ser del negocio. Al finalizar esta etapa se ha disminuido un poco la rentabilidad del negocio debido a un exceso de confianza, aspecto crítico que debe tener una solución oportuna por parte del empresario.

La cuarta fase o consolidación del negocio se caracteriza por ciertos matices de aristocracia y burocracia en la empresa. Si bien es claro que el futuro rentable es objetivo estratégico, y se dispone de más tiempo personal para el empresario, los nuevos negocios se apalancan en la trayectoria y experiencia de la empresa aspecto que debe corregirse para no caer en el denominado narcisismo organizativo en el cual la organización cree saber todas las respuestas. Si todo lo que se trabajó para obtener reconocimiento y posicionamiento en el mercado funciona adecuadamente se experimentaría una gestión placentera del negocio y se procuraría mantener los resultados de facturación, la rentabilidad y la generación de valor.

4 LA ESTRATEGIA Y EL CICLO EVOLUTIVO DE LA EMPRESA FAMILAR

Uno de los términos quizás más utilizados en diversos campos, es el de estrategia. Con excepción de la administración de empresas o de negocios se ha tratado de interpretar y validar su significado. La estrategia de una organización se refiere al arte de trazar para dirigir un asunto, y por tanto lo relacionado con lo estratégico, una posición, una actitud, de importancia decisiva para el desarrollo de algo. Porter (1991) define la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno, que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico.

Por lo tanto, la propuesta para la formulación de la estrategia de una empresa nace de la necesidad de orientar la planeación estratégica hacia las significaciones que se tienen hoy en día sobre el posicionamiento estratégico. Para lograr una formulación estratégica la empresa necesita pasar por un proceso de alistarse para formular la estrategia, a un paso siguiente que implicaría que el alistamiento no es suficiente, sino que hay necesidad de asegurar el alineamiento estratégico entre las diferentes áreas funcionales de la organización, lo cual permitiría el aseguramiento estratégico que finalmente conduzca al posicionamiento estratégico.

El modelo básico para su formulación, considerando los planteamientos de Porter (1991), Ansoff (1965), Mintzberg (1990) Druker (1990) entre otros, parte de la definición de una misión (descripción de una realidad duradera que es invariable en el tiempo, puede lograrse de muchas maneras y provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización) y una visión (descripción de una nueva realidad inspiradora y guía para el desarrollo de la estrategia y la organización). Seguidamente se efectúa un análisis de las variables internas tales como: procesos de la cadena, recursos y procesos soporte, así como el análisis de las variables externas tales como: políticas, sociales, económicas, tecnológicas y competitivas organizándolos en la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Con esos elementos junto con la idea inicial del emprendedor, se identifican cuales son los aspectos diferenciales clave del producto o servicio a desarrollar, logrando de esta manera establecer “la razón de ser del negocio”, es decir los aspectos medulares sobre los cuales gira la organización. Con todos estos elementos se determinan los vectores estratégicos, sobre los cuales se formulara la estrategia.

Así como las empresas cambian, la estrategia también lo ha hecho y por ende la gerencia. El cambio estratégico se produce cuando la organización cambia su orientación estratégica, es decir, define una nueva estrategia que persigue un ajuste alternativo entre el entorno y las variables de la organización. De acuerdo a los planteamientos de Sosa (2003), durante el siglo XX entre los años 1945 y 1959 los empresarios centraban su objetivo en aumentar la producción prestandose gran atención a la técnica. Entre 1960 y 1970 el objetivo era aumentar las salidas comerciales prestando mayor atención sobre el mercadeo. Entre 1971 y 1990 los análisis de tipo contable y financiero adoptados por la gerencia buscan bajar el punto de rentabilidad, prestando mayor atención a las finanzas. Desde 1990 hasta la fecha, los cambios de entorno, prácticamente, obligan a las empresas a adaptarse a la nueva demanda (nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos gustos y preferencias) dedicando tiempo y esfuerzos al monitoreo del mercado. Ver tabla 5

Tabla 5. Evolución de la gerencia en las empresas. Elementos claves hoy: Monitoreo, Adaptación y Estrategia

	1945-1959	1960-1970	1971-1990	1990 – Actualidad
Hay que Saber	Fabricar	Distribuir	Administrar	Reaccionar
Objetivo	Aumentar capacidad de producción	Aumentar las salidas comerciales	Bajar el punto de rentabilidad	Adaptarse a la nueva demanda
El Jefe es	Ingeniero	Vendedor	Administrador	Estratega
Función del Líder	Producción	Comercializar	Control de Gestión	Gestión de conocimiento
Atención Sobre	La Técnica	El mercadeo	Las finanzas	Monitoreo del mercado y en la generación de valor

Fuente: Sosa (2003)

Como consecuencia de los cambios que se producen en el entorno, las organizaciones experimentan reorientaciones estratégicas para lograr su viabilidad y supervivencia, concibiéndose el cambio estratégico como la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno, ya que se considera la estrategia de la empresa como el vehículo a través del cual la empresa co-alinea sus operaciones internas con su entorno externo.

La estrategia en las empresas familiares

Cuando se habla de una estrategia se refiere a la determinación de las metas y objetivos principales de la empresa a largo plazo, la adopción de los correspondientes cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales objetivos. En ese orden de ideas, la selección de una estrategia empresarial parece más un arte que una ciencia, dado que para ser exitosa debe ser creativa y lograr una mezcla de ideas de una forma única e innovadora, que se adapta con el tiempo.

En las EF la familia está muy interesada en definir la estrategia de la empresa; sin embargo, a medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la participación de la familia resulta cada vez más difícil y es sustituida por la creación de una visión, un instrumento diseñado para definir el rumbo a largo plazo de la empresa.

Acorde con lo expresado, hoy en día las EF tienen en cuenta cuatro temas claves en el momento de formular la estrategia. El primero de ellos hace referencia a la **formación del recurso humano** en la empresa, ya que no basta con tener buenos empleados sino que estos desarrollen todo su potencial. Por ende, la formación adquiere una importancia adicional relacionada directamente con la preparación de los sucesores; para una EF la formación es una de las mejores inversiones que la empresa y la familia pueden hacer para los próximos años. El segundo se refiere a la **gestión de calidad** donde las EF consideran que la empresa debe adaptarse a entornos más dinámicos para subsistir, adoptando prácticas de gestión de calidad que mejoren sus resultados. En las grandes empresas es un tema para alcanzar un nivel de excelencia, en las pequeñas empresas del tipo artesanal estas adoptan estándares exigentes para alcanzar una rentabilidad que justifique tal esfuerzo. El tercero considera los temas de **nuevas tecnologías**, apoyando el hecho que los temas de innovación y creatividad debe darse tanto en las primeras generaciones como en las más jóvenes. Igualmente las EF reconocen la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías como factor desencadenantes en los procesos de sucesión ya que los jóvenes tienen una formación actualizada y son capaces de detectar eficientemente las potencialidades tecnológicas y las necesidades del mercado. El cuarto y último, la **internacionalización de la empresa**, la cual estará condicionada a los recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los directivos y los conflictos entre los sucesores. Sin embargo, el cambio generacional y la visión de internacionalización representarán un objetivo clave siempre y cuando las últimas generaciones estén capacitadas y dispongan de información y ánimo para iniciar este proceso.

Por lo tanto para que una EF alcance los objetivos estratégicos, financieros y de mercado, deberá plantear una nueva estrategia para cada generación, manejando de una forma efectiva las relaciones entre miembros familiares y entre sus respectivos roles o cargos dentro de la organización.

La siguiente tabla resume los diferentes planteamientos sobre cuatro clases de estrategias empresariales: la ofensiva o de crecimiento, las defensivas, las concéntricas y las genéricas, las cuales se relacionan con una o varias fases de la empresa.

Tabla 6. Clases de estrategia asociadas a las fases del ciclo en la EF

	EXPLICACIÓN	FASE EMPRESARIAL
I. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Buscan la consolidación de una empresa en su mercado.	
1. Concentración	La empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto.	Emprendedora
2. Diversificación Concéntrica	La firma decide implementar su negocio produciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.	Complejidad
3. integración Vertical	Cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto), hacia delante (después de sacarlo).	Estructuración
4. Diversificación de Conglomerados	Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos ó servicios no relacionados con su primera actividad.	Complejidad
5. Adquisiciones	Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente.	Expansión
6. Funciones	Combinación de operaciones de dos empresas en una sola. Su principal razón es el afecto sinérgico producido por la combinación de la nueva fuerza de trabajo establecida.	Complejidad
7. Operaciones Conjuntas	Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola.	Complejidad
8. Innovación	Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.	Emprendedora
9. Alianzas Estratégica	La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.	Complejidad
II. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Se aplica para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización.	
1. Reducción o nicho	Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad.	Estructuración
2. Desinversión	Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión.	Consolidación
3. Liquidación	Vender sus bienes, generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia, que ya no es posible de recuperar su tarea empresarial.	Complejidad
4. Recuperación	Cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a detener el declive y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.	Expansión
III. ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS	Afectan a toda la organización, son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes e influyan la vida organizacional.	
1. Innovación	Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.	Emprendedora
2. Enfoque en el Cliente	Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.	Expansión
3. Capacidad de Aprendizaje	Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.	Estructuración
IV. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	Las estrategias corporativas también pueden ser globales, ellas señalan la dirección por áreas en la organización.	
1. Productividad laboral	Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias.	Expansión
2. Modernización tecnológica	Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico, la existente deber ser usada más eficientemente.	Estructuración
3. Orientación al Mercado	Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de productos.	Estructuración
4. Comercio Internacional	Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.	Complejidad

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Castaño (2009)

En este sentido, se destacan los siguientes aspectos.

1. La organización empresarial, el entorno de la empresa, la estrategia de la empresa, el resultado empresarial tienen una trayectoria evolutiva, están causalmente relacionados entre si y están afectados por los recursos y las acciones familiares.
2. Los agentes de la familia están implicados en la formulación de las trayectorias estratégicas, ya que éstas guían la ejecución de la estrategia y afectan al resultado, al tiempo que tienen efectos sobre elementos organizativos y ambientales, como el contexto familiar.
3. Las relaciones de la familia deben ser un mecanismo continuo de contacto con el mercado y la competencia, que introducen instrumentos de inteligencia para dirigir el proceso de formulación, emergencia e implantación de estrategias.

El choque de los ciclos de vida de las personas y el ciclo evolutivo de las EF

Los ciclos de vida de las personas y empresas junto con su estrategia, evidencian una simultaneidad de procesos de cambios originados por hechos relevantes que resultan ser motivadores tanto para fortalecer los lazos de unión a nivel familia, como para proponer un nuevo proyecto al interior de la empresa. Únicamente cuando se analizan de una forma simultánea se entenderán sus verdaderas implicaciones y consecuencias, de no hacerlo no se tendrían respuestas a la simultaneidad de hitos en la persona, la familia y la empresa, lo cual puede aumentar las probabilidades de desaparición de una empresa familiar.

Ante esta situación, resulta muy interesante y válida la propuesta de Gallo y Amat (2003) quienes analizan las combinaciones entre la evolución de la familia y la empresa. Cuando la empresa asimila los cambios gradualmente por cambio de una generación a otra se habla de un modelo de evolución lenta. Si el desarrollo es acelerado a lo largo de la primera generación se tendrá un modelo de evolución rápida. De acuerdo a la anterior, la evolución preferible para la EF es la que conduce hacia una empresa en la que conviven múltiples generaciones, opera con éxito en diferentes líneas de negocio y mercados geográficos y sobre todo, logra mantener junto a todos y cada uno de los miembros de la familia apoyados en una preparación gerencial y formativa adecuada. Por lo tanto la supervivencia de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, de la capacidad de anticiparse y responder al cambio cuestión que dependerá de un modo crítico de las estrategias que sean capaces de generar para enfrentarse a su entorno” (Ayala, 2003).

La combinación del modelo de evolución de la familia con el modelo de evolución de la empresa permite detectar características propias de cada una de las etapas por las que atraviesan, predecir patrones de comportamiento y fuerzas impulsoras desde el punto de vista gerencial, así como objetivos y obstáculos a su viabilidad y supervivencia. En la siguiente tabla se muestran los rasgos distintivos que se manifiestan en la empresa, en el padre o fundador y en los hijos, de acuerdo a las distintas etapas de los ciclos de vida que atraviesan cada uno de ellos.

Tabla 7. Comparación ciclos de la empresa, los padres (fundador) y los hijos.

Variables	Etapa I		Etapa II		Etapa III	Etapa IV	
	Emprendedora		Expansión	Estructuración	Complejidad	Consolidación	
	Gestación	Inicio	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Aristocracia	Burocracia
Edad y naturaleza de la Empresa familiar	0 a 9 años		10 a 20 años		21 a 30 años	31 a 50 años	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ideas simples que se convierten en pequeños negocios. ✓ La visión está centrada en el futuro ✓ Demanda tiempo, esfuerzo y dinero. ✓ Emprendedora y en expansión ✓ No hay tiempo para pensar. ✓ No existen políticas claras. ✓ Poca planificación. ✓ Pequeña y dinámica (todo es acción) ✓ Dirección muy fluida. ✓ Inconsistencia. ✓ Sobrevivir ✓ Crecer 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande y más compleja. ✓ Brindar fortaleza estratégica. ✓ Cómo financiar el crecimiento. ✓ Todas son oportunidades (nos se ven las amenazas) ✓ Se trabaja por intuición ✓ Contrata hoy lo que necesitaba ayer ✓ Las ventas crece, pero no así la rentabilidad ✓ No establecen prioridades ✓ La gestión cambia y se orienta más a resultados. ✓ Se establecen políticas y sistemas. ✓ Se elaboran planes y se ejecutan. ✓ Se comienza a pensar en términos del medio y largo plazo. ✓ Se comienza a diversificar el portafolio. ✓ La rentabilidad se consolida. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégicamente necesita de un recambio en la dirección y aportes para inversión. ✓ Tránsito de una conducción personalista a una dirección profesional. ✓ La organización se consolida. ✓ Se crean estructuras más sólidas. ✓ La gestión se profesionaliza. ✓ La empresa crece por inercia y porque es arrastrada por el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apalancamiento del negocio basado en la experiencia. ✓ Reconocimiento en el mercado que requiere un ajuste estratégico. ✓ Control de las inversiones. ✓ Estrategia corporativa. ✓ Asignar los recursos. ✓ Cultura de la empresa. ✓ Distribución de utilidades. ✓ Liderazgo y sucesión. ✓ Formalismos consolidados: relaciones, reuniones, compromisos. ✓ La tónica general es no hacer ruidos. ✓ Se invierten recursos en instalaciones lujosas. ✓ El clima se sustenta en quietud y aislamiento. ✓ La empresa se preocupa más por cómo se hacen las cosas y no por los resultados que se obtienen. ✓ Para quienes trabajan en ella lo importante es alcanzar el poder (las relaciones internas se politizan) 	
Fuerza Impulsora	La creatividad		Liderazgo personal y delegación		La coordinación	La experiencia	
Problemas y Amenazas Naturales para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo excesivamente optimista. ✓ Falta de una dirección clara. ✓ Improvisación estratégica. ✓ Excesiva presiones a corto plazo 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de liquidez o de crédito ✓ Organización centrada en la persona del emprendedor ✓ No existe un plan para lograr el 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exceso de confianza. ✓ Peligro en convertirse en una organización conservadora. ✓ Menos aspiraciones de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mucha liquidez ociosa. ✓ Poca innovación interna ✓ Narcisismo organizativo (somos lo mejor de lo mejor) 	

Variables	Etapa I		Etapa II		Etapa III	Etapa IV	
	Emprendedora		Expansión	Estructuración	Complejidad	Consolidación	
	Gestación	Inicio	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Aristocracia	Burocracia
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se pierden oportunidades a largo plazo ✓ Exceso de demanda ✓ No se controla el efectivo 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ crecimiento sistemático ✓ Estructura en torno a personas, no a funciones ✓ Se introducen cambios que limitan la vitalidad de la organización. ✓ Peligro de Burocracia incipiente. ✓ Exceso de confianza y optimismo. ✓ Los cambios en la estructura no responden a las necesidades impuestas por el crecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se estimula la creatividad. ✓ Los niveles de mando dedican todo a su tiempo a administrar la empresa pero no se ocupan de hacerla crecer. ✓ Se premia a los que obedecen. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se descuida el análisis de los problemas y errores. ✓ Las causas de los problemas usualmente se atribuyen a una persona (no a los sistemas). ✓ Comienza la cacería de brujas interna. ✓ Demasiados conflictos y ataques personales. ✓ Demasiadas normas que se convierten en rituales. ✓ Los empleados y mandos se organizan por grupos enfrentados.
Edad y características de los padres.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 18 a 24 años ✓ Formación empírica ✓ Inicia su formación profesional ✓ Los resultados de proyectos empiezan a considerarse como grandes ideas para emprendimiento. ✓ Deseo de independencia total. ✓ Equilibrio emocional 		<ul style="list-style-type: none"> 25 a 35 años ✓ Empuje, dinamismo y creatividad. ✓ Compromiso con el éxito del negocio. ✓ Conservar la propiedad en manos de la familia. ✓ Lograr la armonía y el trabajo en equipo. ✓ Se presentan altibajos motivacionales que son evidentes en su desempeño laboral. 		<ul style="list-style-type: none"> 36 a 50 años ✓ Centralización del poder en su persona. ✓ Trabajan para ellos mismos. ✓ Tienen como meta expandir los negocios. ✓ Seguridad económica del grupo familiar. ✓ Integración de los miembros de la familia en la empresa. ✓ Dificultad para redefinir los lineamientos del negocio acorde con las tendencias del mercado. 		<ul style="list-style-type: none"> 51 a 70 años ✓ Disminuyen las ansias de superación. ✓ Buscan nuevos intereses. ✓ No quieren dejar de tener responsabilidades. ✓ Buscan enseñar. ✓ Planificar la transmisión del patrimonio. ✓ Distribución de utilidades. ✓ Resolución de conflictos entre los propietarios. ✓ Transmisión de la cultura de la empresa a los nuevos miembros de la familia y a los accionistas.
Edad y característica de los hijos.	<ul style="list-style-type: none"> 0 a 16 años ✓ Etapa de la niñez y adolescencia. ✓ Primeras experiencias de trabajo en la empresa. ✓ Los procesos de formación primaria y básica adoptan modelos de inteligencias múltiples que favorecen 		<ul style="list-style-type: none"> 17 a 25 años ✓ Buscan su desarrollo profesional. ✓ Quieren romper con lo tradicional y provocan crisis con sus padres. ✓ Desean lograr su propia identidad. ✓ Las características propias de su generación van en contra de las 		<ul style="list-style-type: none"> 26 a 35 años ✓ Complementan formación profesional con estudios de postgrado. ✓ Establecen relaciones familiares sin tanto formalismo, asumiendo la responsabilidad de los hijos. 		<ul style="list-style-type: none"> 36 a 45 años ✓ Buscan independencia. ✓ Tienen relaciones turbulentas con el entorno familiar. ✓ Quieren asumir sus propios riesgos.

Variables	Etapa I		Etapa II		Etapa III	Etapa IV	
	Emprendedora		Expansión	Estructuración	Complejidad	Consolidación	
	Gestación	Inicio	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Aristocracia	Burocracia
	el surgimiento de emprendedores.		normas convencionales. ✓ La informalidad en su forma de trabajar evidencia pautas y normas tradicionales. (retrospectiva)		✓ Las propuestas de nuevos proyectos en la empresa chocan con los intereses de sus antecesores.		
Problemas y amenazas patológicos generados por la familia que afectan a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exceso de presión antes del inicio: es posible que el proyecto llegue al momento de su nacimiento con los recursos agotados. ✓ La empresa puede morir de éxito excesivo ✓ La falta de capital de trabajo ahoga la empresa ✓ Riesgo de mortalidad a temprana edad 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del personal poco controlado ✓ Lucha interna: síndrome “ellos – nosotros” ✓ A pesar de la creciente complejidad de la gestión, el emprendedor se resiste a delegar. ✓ Alto nivel de conflicto entre los mandos viejos y los nuevos. ✓ Permanecer demasiado tiempo en esta fase: la empresa puede morir debido al crecimiento desorganizado. ✓ No controlar orgánicamente el crecimiento (la empresa se le va de las manos a sus mandos). ✓ Falta de recursos para soportar el crecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temor a asumir nuevos riesgos. ✓ Parálisis por envejecimiento: se conforma con lo que se obtiene en lugar de conseguir lo que se quiere. ✓ Pérdida de contacto con el mercado. ✓ Vivir en el pasado. ✓ Las opiniones de hijos y nietos puede chocar con los principios básicos del empresario fundador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprar otras empresas para demostrar apariencia de crecimiento. ✓ Aislamiento del mercado y del entorno ✓ La energía se concentra en las luchas internas, no contra la competencia. ✓ Pérdida progresiva de participación en el mercado. ✓ Alto riesgo de quiebra y de querer ser comprada. 	

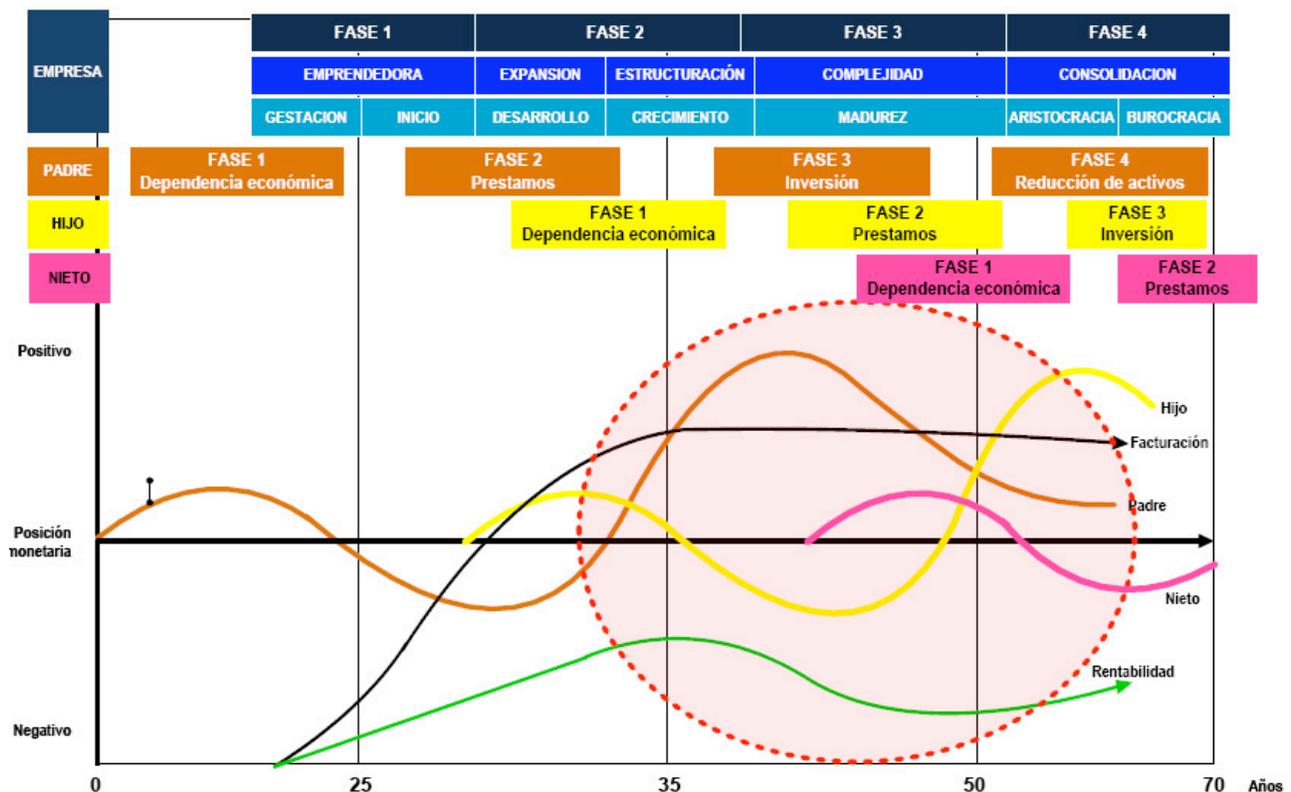
Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de RGPymes (2008), Luna (2008), López (2008), Castells (2004)

En la primera generación, el empresario emprendedor y propietario reúne en el mismo las tres dimensiones de la empresa familiar: propiedad, dirección y co germen de la futura familia. Esta situación obviamente refleja una centralización de poder que no admite la opinión de familiares o terceros. El empresario supe el modelo estratégico con la capacidad empresaria empírica. Al llegar el momento de la sucesión, este tipo de empresario no ha tenido la precaución ni la visión de tecnificar y profesionalizar el funcionamiento de la empresa, de modo que los componentes básicos de una estrategia no están claramente identificadas y no se conocen, y su propuesta estratégica se basa en obtener utilidades. La generación de valor prácticamente es algo que no comprende.

En la segunda generación la sociedad de hermanos reemplazará la dirección empresarial del fundador por una dirección compartida, el grado de tecnificación de la empresa es mayor y la comprensión de los conceptos de estrategia y planeación se aplica con rigurosidad metodológica que supone dirigir estratégicamente una empresa. En esta etapa los problemas son un conflicto de roles entre los miembros de la empresa familiar al no evidenciar una clara delimitación de funciones.

Si la empresa afronta exitosamente los problemas anteriormente descritos, llegara a la tercera generación, donde la dimensión alcanzada, la complejidad en las relaciones familiares y la necesidad de profesionalización de la dirección hagan viable esa delimitación de funciones.

Gráfico 15. El choque de los ciclos



Fuente: elaboración propia

Tal como se observa en la gráfica 3, existe un choque en los ciclos tanto de la empresa como de las

generaciones que están al frente de ella. Los intereses personales priman sobre los intereses colectivos y la lucha por imponer sus ideas de negocio pueden llevar a la empresa a una crisis que no permite pasar a la tercera generación.

Quien se encuentre a cargo de la dirección (padre, hijo o nieto) debe sensibilizar a los demás miembros de la familia sobre los problemas del tiempo en la producción y comercialización, los puntos de intervención críticos en las áreas clave del negocio, la interacción con los proveedores y clientes en la EF. Estas implicaciones directivas son relevantes en el contexto de crisis que afronta la empresa familiar cuando los tres ciclos generacionales chocan. Este contexto requiere de una continua interacción entre los miembros familiares y no familiares de la empresa, marcada por la confianza y la cooperación entre los mismos, así como la explotación del capital social del conjunto de la empresa para obtener información relevante del entorno a través de sus redes de contactos y aprovechar las relaciones con agentes externos.

Frente a los problemas evidentes en la segunda y tercera generación el consejo familiar deberá ante todo manejar adecuadamente las denominadas crisis estructurales intergeneracionales, en las cuales todas las generaciones están en tensión unas con otras. Este tipo de crisis se caracterizan por el conflicto entre los sucesores y en la relación personal entre hermanos, familiares, etc., en temas de gestión del negocio, por los conflictos emocionales en los cuales todos los miembros esperan igual tratamiento.

Aun si se mantuviera la propiedad en manos de la familia gestora, aquélla puede caer paulatinamente en manos extrañas, perdiéndose el carácter de familiar. Para ello es necesario considerar la posibilidad de las capitulaciones previas a los matrimonios que se lleven a cabo por parte de propietarios. Lozano (2006) sugiere que, con el fin de contar con elementos de juicio distintos e imparciales, la junta directiva de la empresa familiar debe tener al menos dos integrantes externos que no sean familiares y que no tengan relación directa con la organización.

Las relaciones de familia en las empresas convergen en el ciclo empresarial ya que cada persona tiene varias familias: la de la infancia, la del matrimonio y paternidad y la del ocaso cuando es abuelo. unido a lo anterior, las tendencias de entorno y de empresa afectarán las condiciones internas de la organización y su efecto puede ser mayor si dentro de la familia no logran entender y escuchar los diferentes puntos de vista para enfrentarse ante nuevas situaciones de mercado.

En este sentido, ante la incertidumbre generada por factores externos a la EF como la demanda financiera y tecnológica, organizacional, de mercados, entre otras, es necesario compatibilizar la trayectoria estratégica a largo plazo de la empresa, marcada por la visión, los objetivos, los patrones de actuación definidos por la familia y la empresa, con la flexibilidad en las intervenciones críticas a corto plazo para afrontar problemas específicos de financiación, restricciones de recursos o conflictos puntuales con agentes internos o externos a la familia y a la empresa.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, la estrategia no es un condicionamiento para la empresa, sino un elemento facilitador que se ajusta a las fases de la empresa; por tal razón, la estrategia puede cambiarse de acuerdo a los resultados que obtiene la organización y a sus necesidades internas, permitiendo la coexistencia de una o varias estrategias simultáneamente durante la vida de su fundador y sus sucesores.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, los efectos que pueden llegar a generar los cambios de entorno van a desencadenar cambios en los individuos, en el grupo y en el clima organizacional, dichos cambios

pueden considerarse normales y hasta naturales si se es consciente que los vinculos familiares se hacen a través de una combinación de factores biológicos, psicológicos, económicos y sociales.

La sucesión y otros problemas en las empresas familiares

La sucesión, ese proceso relacionado con el traspaso de poder de una generación a otra se torna como un hecho significativo y a la vez traumático. El simple hecho de no valorar en su totalidad a la persona que estará a cargo, ya sea porque no se preparó adecuadamente o porque se piense que se esta perdiendo poder y respeto son algunos de los acontecimientos que deben vivir las EF.

La sucesión en la EF debe tener en cuenta los aspectos relacionados con la planeación, donde acorde con los objetivos estratégicos se establece que la organización pasará de una generación a otra, con la preparación de los herederos, aprovechando el desarrollo de las capacidades de los herederos de acuerdo a sus motivaciones como padre y como hijo, y con la relación existente entre todos los miembros de la familia.

Como tal, el proceso de sucesión generará problemas para quien va a tomar la dirección, para la familia porque tanto el sucesor como el sucedido esta enfrentando su respectiva crisis y duelo (crisis para enfrentar un nuevo reto y duelo por alejarse de lo que tanto valora), para los empleados porque deben adaptarse a una nueva dirección, para proveedores y clientes por razones similares a la de los empleados. Si el emprendedor fundador no preparo a la siguiente generación, la probabilidad de salir de una forma exitosa de la sucesión es muy reducida, porque el ambiente familiar es mucho más tenso.

Según Luna Rivara (2008) si se entiende lo que genera el proceso de sucesión en cada uno de los involucrados, es probable que se entiendan las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas, que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas de relaciones irreversibles.

Luna sugiere que lo más recomendable es encarar la sucesión en las siguientes etapas.

1. **La elección del sucesor.** La formación y preparación para ser sucesor debe iniciarse desde la infancia. Más que una decisión emotiva, se recomienda hacer un análisis muy racional de los candidatos, y someterlos a 'pruebas de campo' para observar su comportamiento, potencial, y características individuales.
2. **La formación del sucesor.** El plan de sucesión debe prever la formación teórico-práctica del elegido. Esto implica que el sucedido debe de ofrecer *coaching* al sucesor como parte fundamental del aprendizaje y maduración.
3. **La información y formación de los demás familiares afectados.** Comprender con total claridad que el resto de familiares afectados, entiéndase otros hermanos del sucesor seleccionado, y otros familiares, al verse afectados pueden tener reacciones positivas o negativas a la selección, tanto inmediatamente, como en el corto, mediano o largo plazo. La nueva generación a cargo de la empresa debe hablar 'el mismo idioma' que el sucesor, por lo que es fundamental invertir en formación específica para todos los familiares que eventualmente tendrán su cuota de responsabilidad y/o poder en la empresa familiar.
4. **El traspaso.** Etapa que implica la delegación gradual de las responsabilidades y autoridades del sucedido al sucesor. Cada delegación exitosa que se vaya logrando, será un indicador optimista de que el proceso de sucesión va bien encaminado. Al final se deberá dar la suelta definitiva, momento en el que el sucesor habrá absorbido todas las responsabilidades y autoridades en la empresa y gozará de la confianza del sucesor.
5. **Suelta definitiva.** La etapa final del proceso de sucesión se corona cuando el sucesor ya ha superado la fase de absorción de las responsabilidades y autoridades en la empresa y ha logrado tomar el control total

del liderazgo organizacional. También se evidencia porque la familia ha otorgado su confianza al sucesor y apoya iniciativas e innovaciones en función de mejorar y hacer crecer la compañía.

Por lo anterior “es recomendable que el sucedido inicie el proceso de sucesión alrededor de los cincuenta y cinco años, para que transcurridos cinco años se pueda iniciar el proceso de traspaso, el cual culminará con la suelta definitiva del sucesor al cabo de otros cinco años” (Luna, 2008). En la siguiente tabla se muestra las edades ideales, tanto del sucedido como del sucesor, a lo largo de las fases del proceso:

Tabla 8. Plan de sucesión

Sucedido	Fase	Sucesor
50 a 55 años	Elección y formación del sucesor y del resto de familiares	25 a 30 años
55 a 60 años	Traspaso	30 a 35 años
60 a 65 años	Suelta definitiva	35 a 40 años

Fuente: Luna Rivara (2008)

Como puede observarse, ese choque de ciclos se agudiza aun más si no se cuenta con un plan de sucesión. La lucha de poderes al interior de la empresa entre miembros de una propia familia puede llevarla a un cierre total o en el peor de los casos separar la empresa en negocios independientes y con reducida sinergia colaborativa, perdiéndose por lo anterior esa filosofía de trabajo en equipo que promovía el fundador.

La estrategia de las EF por lo tanto deberá considerar tanto el tema de los ciclos de personas y empresa y los planes de sucesión desde el inicio. Es preferible dejar todo claro desde un principio para evitar discusiones e inconvenientes que puedan llegar a reducir a su mínima expresión el capital que por varios años se ha trabajado. De otro lado, no solo el choque entre los ciclos de vida de la persona, la familia y la empresa, al igual que la sucesión, generan problemas que pueden llevar a fracasar una EF. A lo anterior se pueden agregar sin ninguna dificultad los diferentes aspectos ordenados si provienen de temas familiares que afectan directamente los temas de gestión u organizacionales.

Gráfico 16. Causas del fracaso de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de Lozano (2006), Serna (2005), Luna (2008)

En el caso colombiano, tal como se explicó en los temas de tendencias y ciclos, las EF, evolucionan de acuerdo a las tendencias, incorporan en su infraestructura y modelo de negocio los procesos que son considerados los mejores a nivel mundial. La versatilidad de este tipo de empresas, limitadas y anónimas permite adaptarse de una forma rápida a los cambios de entorno, logrando una adecuada asimilación de nuevas tecnologías y, en algunos casos, anticipándose a la segunda generación de sus productos o servicios, ya que las empresas hoy en día nacen globalizadas, y aprovechan al máximo las alternativas para reducción de costos y utilización de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para estar informadas en tiempo real.

La respuesta de los directivos de las EF para continuar con el negocio, se orienta a la preparación del sucesor, sin embargo, al igual que otros negocios en Latinoamérica, Norteamérica, Europa, África y Asia, deben enfrentar problemas de choques generacionales entre los miembros de la familia que trabajan en la organización. A pesar que son conscientes que solucionar este problema puede garantizar beneficio para la familia y las próximas generaciones, al concentrar un alto porcentaje del negocio en una sola familia se corre el riesgo de tener opiniones parcializadas. De allí que en la actualidad las juntas directivas y consejos de familia cuenten entre sus miembros a personas externas a la familia, con el objeto de tener un punto de vista ecuaníme para solucionar cualquier tipo de conflicto.

La definición de protocolos de sucesión ya puede considerarse como parte de las empresas que cumplen más de 10 años, porque una buena estrategia debe considerar el cambio de directivos y las posibilidades de negocio al fomentar el potencial de los herederos. Las capacidades y habilidades de negocio se aprenden, se enseñan y se heredan, de esta forma será posible romper esa crisis generacional de empresas y familias.

Conclusión

Los negocios familiares son de gran importancia para la economía, de allí que instituciones públicas y privadas, junto con la academia deberían dedicar espacios para analizar su problemática y/o casos de éxito con mayor detenimiento. Existe una alta tasa de cierre de empresas familiares debido principalmente a la dificultad para manejo de intereses y problemas familiares que se involucran en la gestión normal del negocio.

Las tendencias de mercado se enmarcan en la denominada era del conocimiento en la cual sobresalen aspectos como: expansión del conocimiento, crecimiento de la competencia mundial, fragmentación de los mercados y cambio de preferencia de los consumidores, diversificación de tecnologías con mayor flexibilidad y capacidad de respuesta y, finalmente proliferación de tecnologías para un mismo producto. Lo anterior obviamente afectará a las empresas quienes pasan de un modelo ganar / perder, a un modelo ganar / ganar, donde la coadaptabilidad y la cooperación favorecen sus resultados.

Los ciclos de vida, relacionados con el componente biológico de los seres vivos, define claramente una serie de fases o etapas por las cuales pasan las personas, las familias y las empresas. Por las características de los negocios familiares se presentan hitos comunes que afectan, positiva o negativamente, los resultados del negocio y de las relaciones sociales que tenga la persona. Sobresalen motivaciones personales e intereses particulares que estarán alineados con las nuevas formas de vida en la sociedad y por ende al nuevo enfoque en el negocio.

La definición de la estrategia de la empresa familiar esta condicionada por los lineamientos y perfil propio de la familia fundadora, por ende el enfoque estratégico involucra en su análisis de factores internos y externos los elementos claves que permitan formular una misión y una visión inspiradora y unos objetivos estratégicos que establezcan los lineamientos clave para que el negocio obtenga excelentes resultados y defina desde un principio los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la familia. La mejor estrategia será la que logre separar adecuadamente las motivaciones familiares y las motivaciones de negocios, logrando un equilibrio en beneficio de todos.

Al estar presentes en las empresas familiares diferentes generaciones y familias, será inevitable que se presenten diferencias y conflictos, los cuales deben ser manejados adecuadamente por el consejo de familia como órgano rector que establece las pautas para una gestión exitosa, sin impedir que el gerente vea como su poder de decisión esta siendo cuestionado.

El choque de ciclos, en la segunda y tercera generación y la tercera fase de la empresa, pueden llevar a que el negocio funcione pero no genere valor, es decir, trabaja para mantenerse pero no se preocupa por desarrollar otras alternativas de producto o líneas de negocio. La convergencia intercíclica puede llevar al cierre del negocio y al deterioro irreconciliable de las relaciones familiares, de allí la necesidad de adoptar protocolos de sucesión para garantizar el futuro de la empresa y de las futuras generaciones en la familia.

Al tener claridad respecto a las relaciones interfamiliares en los negocios se puede definir con gran facilidad tanto la estrategia empresarial como el protocolo de sucesión.

Las empresas familiares en Colombia presentan una información muy importante respecto a sus resultados y modos de gestión, sin embargo, el análisis de choque de ciclos es un primer paso para establecer como teniendo gran potencial y nivel de adaptación a los cambios de entorno no es posible garantizar la trascendencia del negocio a futuras generaciones. El conocimiento de las últimas tendencias de gestión se nubla al tener que solucionar problemas familiares.

Bibliografía

- Abuderne, & Naisbit. (1995). *Megatendencias 2000*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Abuderne, P. (2007). *Megatendencias 2010*. Madrid, España: Gestión 2000.
- ACEF. (2000). Rompiendo las barreras que entorpecen la comunicación. *Asesoría y Consultoría de la empresa familiar* (No. 1).
- Ackerman, N. (1971). *Diagnóstico y tratamiento de las relaciones familiares*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Hormé.
- Bhidé, A. (2000). *Origen y evolución de nuevas empresas*. México D.F., México: Oxford University Press.
- Bigne, A. (1999). *La empresa familia retos de futuro*. Valencia, España: Fundación Generalitat Valenciana.
- Cabrera, M., & García, J. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8 (num. 1), pp 7 - 30.
- Castaño, G. (2008). *Seminario de Teoría Administrativa*. Revisado 29 de Enero de 2011 en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>.
- Castells, M. (2001). La Ciudad de la Nueva Economía. *Papeles de Población* (No. 27), 202 - 221.
- Castells, M. (2006). *la Sociedad Red*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Druker, P. (1999). *El gran Poder de las pequeñas ideas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Suramericana.
- Fairbanks, M., & Lindsay, S. (2002). *La Era de la Competencia Total. Agenda 2000*. Buenos Aires, Argentina: Agenda 2000 HSM.
- Font Pascual, V., & Gallo, M. A. (1986). *La Empresa Familiar No. 1*. Barcelona, España: IESE.
- Gersik, K., & al., e. (1987). *Empresas familiares generación a generación*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Gómez B., G. (2006, 10 31). *Tipología Empresas Familiares*. Retrieved Abril 25, 2010 from [www.dinero.com](http://www.dinero.com/empresas-familiares/tipologias-empresas-familiares_28903.aspx): http://www.dinero.com/empresas-familiares/tipologias-empresas-familiares_28903.aspx
- Jasso Villazul, J. (2004). Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación. *Seminario del proyecto "La acumulación de capacidades en la construcción de trayectorias tecnológicas en las grandes empresas mexicanas"*. Mexico: UNAM.
- Jaume, T. (1999). *Como analizan las entidades financieras a sus clientes*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Le-Breton, M. D. (2005). *managing fot the Long Run: Lessons in Competitivie Advantage fron Great Family Businesses*. (H. B. Press, Ed.)
- Lozano Posso, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. *Incursión a un modelo de diagnóstico. Estudios Gerenciales*, 22 (100), 125-149.

- Lozano Posso, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento & Gestión* , 1 (15), 83-110.
- Luna Rivara, C. (2008). *Problemas y soluciones de la empresa familiar: cómo lograr la armonía entre el amor y el dinero*. Guatemala, Guatemala: Rivara Ediciones.
- Lundvall, & all., e. (1994). Up the organization: a seven dimensional model for the centrées enterprise Defining entrepreneurship. *Journal of small Business Management* .
- López, D. (2005). Conferencia: Gestión y Valoración del Conocimiento. *Congreso de Economía*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia campus Manizales.
- López, D., & Pineda, L. (2006). Conferencias: Nuevos paradigmas en la gestión de conocimiento e innovación. *Diplomado regional en gestión de conocimiento*. Sincelejo: Universidad de la Sabana.
- OPTI, O. d. (2007). *Estudios de Prospectiva sobre la Empresa del Futuro*. Madrid, España: OPTI.
- Puig, I. (2007). *Retratos de familia lo que quiso saber y no se atrevió a preguntar sobre la empresa familiar* . Barcelona: Empresa Activa.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares. *Revista Escuela Administracion de Negocios* (057), 131 - 141.
- Serna, H. (2005). *Empresas de familia. Gestión para su supervivencia*. (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Editorial Temis,.
- Sosa, S. (2003). *Desarrollo del cambio estratégico*. Las palmas de Gran Canaria, España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria .
- Velez, e. a. (2008). *Dinamica de la Empresa Familiar PYME. Estudio Exploratorio en Colombia*. (FUNDES, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: FUNDES.
- Vivas, B. (2006). *Guía para una aproximación a la empresa familiar*. (F. EOI, Ed.) Madrid, España.