

TRABAJO DIRIGIDO
PRESENTACION DE UN CASO EXITOSO DE EMPRESA FAMILIAR
EN LA CIUDAD DE MEDELLIN –ANTIOQUIA, GRUPO EMPRESARIAL
JOHN URIBE E HIJOS.

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Realizado por:
MYRIAM ELENA HERNANDEZ DUQUE

Asesor: DRA. ELIZABETH CHAPARRO MALAVER

UNIVERSIDAD EAN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA FED
MEDELLIN- ENERO 28 DE 2010

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Enero 28 de 2.010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a ***mis padres*** por su esfuerzo y empeño en mi formación.

Al Grupo Empresarial John Uribe e Hijos S.A. en especial al ***Sr. Andrés Uribe Correa***, por darme la oportunidad de ser parte de su equipo de trabajo, por su confianza y por su apoyo.

Mi más sincero agradecimiento para la ***Universidad EAN***, muy especialmente a la ***Facultad de Estudios a Distancia***, a sus docentes y todas aquellas personas de las cuales siempre tuve su colaboración.

Y a todas aquellas personas que me brindaron todo su apoyo y amor.

DEDICATORIA

A mi tío **Abilio** por todo su amor y apoyo incondicional.

Con profundo amor a **Luis Felipe** e **Isabella** por los mutuos sacrificios.

A **mis padres** por todo el esfuerzo y empeño durante toda mi vida para formarme como persona y como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.1. Pregunta General	18
2.2. Preguntas Específicas	18
3. FORMULACION DE OBJETIVOS	19
3.1. Objetivo General	19
3.2. Objetivos Específicos	19
4. DELIMITACION DEL PROBLEMA	20
5. JUSTIFICACION	21
6. MARCOS DE REFERENCIA	23
6.1. Marco Conceptual	23
6.2. Marco Teórico	28
6.2.1. La Empresa Familiar	28
6.2.2. El modelo de los tres círculos	29
6.2.2.1. La familia	31
6.2.2.2. La empresa	32
6.2.2.3. La propiedad y el patrimonio	33
6.2.3. El modelo Evolutivo Tridimensional	36
6.2.4. Etapas de las Empresas Familiares	37
6.2.4.1. Etapa 1: Fundación	37

6.2.4.2. Etapa 2: Crecimiento y organización	38
6.2.4.3. Etapa 3: Madurez	40
6.2.5. El Plan Familiar - Gobernabilidad en la Empresa Familiar	42
6.2.5.1. Protocolo Familiar	43
6.2.5.2. Consejo de Familia y Asamblea Familiar	45
6.2.5.3. Junta Directiva	47
6.2.5.4. La Asamblea de Accionistas	48
6.2.6. La Sucesión	48
6.2.7. Profesionalización de la Empresa Familiar	52
6.2. 8. El Estudio Caso	53
6.2.8.1. Aspectos Generales	53
6.2.8.2. El Caso Experiencial de Empresas	53
6.2.9. La Gestión por Competencias	54
6.3. Marco legal.	55
7. ASPECTO METODOLOGICO	60
7.1. Tipo de Estudio	60
7.2. Población y muestra	60
7.3. Fuentes primarias	60
7.3.1. Observación	60
7.3.2. Encuesta	60
7.3.3. Entrevista	60
7.4 Fuentes secundarias	60
7.5. La unidad de Análisis e Interpretación	61
7.6. Técnicas de Recolección de Información	61

7.7. Presentación de la Información	61
8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	62
8.1. Ventajas de la Empresa Familiar	62
8.2. Desventajas de la Empresa Familiar	64
9. LOS FACTORES DE ÉXITO Y DE FRACASO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	67
9.1. Factores de Éxito de la Empresa Familiar	67
9.2. Factores de Fracaso de la Empresa Familiar	67
10. FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA	68
10.1 Características de Las Empresas Familiares Colombianas	68
10.1.1. Datos Estadísticos en Colombia	69
10.1.2. Datos Estadísticos en el Sur Valle de Aburrá	69
10.2 Factores Internos Generadores de Éxito	70
10.3 Factores Internos del Éxito Empresarial propios de La empresas Familiares	72
11. PRESENTACION DEL CASO ESTUDIO GRUPO JOHN URIBE E HIJOS S.A.	73
11.1. John Uribe Escobar, Su trayectoria, Sus logros	73
11.2. John Uribe Escobar, Sus Competencias	74
11.2.1. Árbol Genealógico- Familia Uribe Echavarria	76
11.2.2. Árbol Genealógico Familia Uribe Correa	76
11.3. TRAYECTORIA DEL GRUPO JOHN URIBE E HIJOS	80
11.3.1. Principales Fortalezas	86
11.3.2. Principales Debilidades	86
11.4. Resultados de la Encuesta realizada	88

11.5. FACTORES DE ÉXITO DEL GRUPO JOHN URIBE E HIJOS	90
12. CONSIDERACIONES FINALES	93
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla N°1. - Rol e Intereses en los subgrupos de La Teoría de los Tres Círculos.	35
Tabla N° 2. – El cambio Generacional de La Empresa Familiar	42
Tabla N° 3. – El Funcionamiento de las Juntas Directivas	47
Tabla N° 4. – Desarrollo del Grupo John Uribe según generaciones	84

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración N°1. - Teoría de los Tres Círculos	30
Ilustración N° 2 - Sistemas de la Empresa no familiar	30
Ilustración N° 3 - Sistemas de la Empresa Familiar	31
Ilustración N°.4 - Intersecciones en la Teoría de los Tres Círculos	34
Ilustración N° 5.- Los grupos de interés en la Teoría de los tres Círculos	35
Ilustración N°.6 - El modelo evolutivo tridimensional	36
Ilustración N° 7. – Empresa Familiar con Protocolo de Familia	44
Ilustración N° 8. – La Sucesión Familiar: Tres Realidades	49
Ilustración N° 9. – Ventajas y Fortalezas de La Empresa Familiar	62
Ilustración N° 10. – Desventajas y Debilidades de La Empresa Familiar	65

LISTA DE ANEXOS

Encuesta realizada al Sr. Andres Uribe Correa

INTRODUCCION

De acuerdo al último informe presentado en el año 2005 por la Superintendencia de Sociedades en Colombia, muestra que el 70% de las empresas son de propiedad y carácter familiar¹. La presencia de familiares en la administración y dirección de las empresas le otorga a su actividad gerencial unas características peculiares, a menudo, tales características no son conocidas por las familias empresarias, creándoles dificultades en su gestión.

Lo complejo en este tipo de compañías es que suelen predominar las relaciones familiares en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional a la informalidad del trato familiar. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego. Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico, profesional, ético y afectivo.

Como se menciona en el párrafo anterior, el trasladar la informalidad familiar a la formalidad de la empresa tiene relación con la forma de administrar, con la forma de llevar las relaciones y comunicaciones entre familiares y no familiares, con los procesos de sucesión en la dirección de las empresas y su particular sentido de conservación de la tradición y las relaciones Empresa-Familia, lo que en ocasiones genera diversas situaciones particulares a su interior. Dichas situaciones, a menudo son conflictivas y originan grandes obstáculos para el desarrollo y crecimiento de las empresas y familiares, especialmente en las condiciones actuales que demandan organizaciones flexibles, innovadoras y dispuestas al cambio. También su condición familiar les puede permitir el aprovechamiento de múltiples oportunidades que surgen igualmente de su condición.

Actualmente en las empresas familiares de nuestro país, el fundador está ya en edad de retirarse, pues se trata de empresas creadas hace 40, 50 o más años, de acuerdo al estudio realizado por El Instituto de la Empresa Familiar de Colombia² en el 2007, indica que existe una resistencia en el fundador de abandonar el negocio y continuar al frente de la firma, la falta de un “plan de retiro” en la mayoría de los casos, el crecimiento de la familia, el advenimiento a ella de otros miembros, la familia política, los conflictos por la sucesión en la dirección de los negocios, todo lo anterior, sumado al hecho de la importancia que tienen las empresas familiares en la economía nacional, en la mayoría de ellas es impostergable adelantar los “ajustes” necesarios para poder responder exitosamente a las demandas actuales de la economía.

¹LACOUTURE D. Rodolfo, Sociedades de Familia en Colombia 2005. Informe Superintendencia de Sociedades año 2006.

² Perfil de Las Empresas Familiares en el Valle de Aburrá, INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR DE COLOMBIA, Sabaneta 2.007

El reconocimiento de éstos obstáculos generados en el interior del ambiente familiar y de aquellos que surgen por los constantes cambios del mercado, permite identificar las oportunidades que surgen del carácter familiar de las empresas, puede ser útil en el desarrollo y modernización de las mismas, en el desempeño de una dirección más acorde con los tiempos modernos para superar los conflictos en la relación Empresa-Familia que surgen principalmente en los momentos de crisis no visualizados con prontitud.

En nuestro sistema económico la empresa familiar juega un papel importante en la generación de riqueza, empleo, su presencia es fundamental para el desarrollo económico y social del país, por lo tanto se busca con el presente trabajo contribuir a la sociedad de manera positiva, pues dará respuesta a la sentida necesidad de apoyo teórico administrativo a las organizaciones definidas como Empresas Familiares.

Se busca aportar herramientas administrativas, enfocadas a un óptimo desarrollo de gestión empresarial, aportando conceptos importantes a las Empresas Familiares, basados en características, culturales, valores, y factores de éxito, para los lectores en general que tengan acceso a dicha información, se pretende, sea una guía de reconocimiento de aspectos importantes a tener presentes en las variantes y aceleradas situaciones económicas actuales, tanto nacionales como internacionales, que requieren de una toma de decisiones adecuadas y oportunas, permitiendo la continuidad de la Empresa Familiar.

Por medio de la evaluación, se extraerán los aspectos relevantes en la investigación llegando a construir el caso estudio, para evidenciar los factores de Éxito del Grupo Empresarial John Uribe e Hijos, argumentado con las teorías existentes y diferentes investigaciones del tema, se pretende dar un avance en el conocimiento, de tal forma que se dé relevancia institucional y profesional que permita que las demás Empresas Familiares, empresarios, gerentes, estudiantes, educadores, entre otros, logren identificar qué necesidades específicas aparecen en determinadas situaciones, análisis de factores críticos y hallazgo de soluciones acertadas en los siguientes Contextos: Cultural, Social y Organizacional.

El método empleado para realizar el trabajo es de carácter cualitativo-deductivo, buscando llegar con el mismo a las percepciones, en el caso del “fundador” y de los “herederos” del Grupo John Uribe e Hijos: características del grupo familiar, relaciones de familia, competencias del “fundador” y de los “herederos”, características de las empresas del Grupo, su tradición, sus vínculos con los empleados, con la comunidad, y otras características. Tal información se recolecta a través de entrevistas realizadas a los miembros de la familia, a los allegados, amigos, administradores, empleados y trabajadores.

De idéntica forma, se recurrió a otras fuentes tales como gerentes y asesores de empresas, apreciaciones de profesionales de áreas relacionadas con el

asunto. Dicha información se analizó con la información recolectada de las fuentes bibliográficas.

El trabajo básicamente consta de dos partes, en la primera parte, se pretende descubrir los principales conceptos y teorías alrededor de la Empresa Familiar, sus características, ventajas, desventajas, su gobernabilidad, el tema de sucesión, la profesionalización en la empresa familiar y sus problemáticas más comunes, una vez explorados estos temas, la segunda parte consta del desarrollo del objeto del Trabajo Dirigido que es analizar los Factores de Éxito que han permitido la continuidad de la empresa familiar John Uribe e Hijos.

Las consideraciones finales nos permitirán aportar criterios claros aplicables a otras organizaciones que pretenden seguir este modelo, aplicando conceptos de gestión administrativa que han llevado la organización a ser exitosa en el mercado.

Finalmente, dada la importancia y el peso que han tenido y tienen las empresas de familia en el contexto Antioqueño, en la economía nacional, en la sociedad, sobre todo por cuanto significan en la generación de empleo, se invita a la comunidad académica y a los mismos empresarios a interesarse por este tipo de estudios, por la comprensión del fenómeno y por allegar información más concreta y real al respecto, puesto que pueden ser la base para otras organizaciones, que buscan este modelo como el más viable para su generación o en su defecto su continuación, pues, la empresa de familia que ha logrado sortear dificultades y que se ha mantenido y consolidado más allá de las primeras generaciones, son ellas las que tienen mucho que aportar, en la economía de un país.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de Empresa Familiar tiene la mayor relevancia no sólo en los países desarrollados sino en los subdesarrollados como es nuestro caso, por su naturaleza representa el mayor índice de compañías formadas en nuestro país, poseen características particulares, como por ejemplo una rápida reacción al cambio y mantienen su característica emprendedora.

En Colombia el 70% de las compañías constituidas son Empresas Familiares, proporción muy importante y tema poco explorado en nuestro país, solo a partir del año 1.978 la Superintendencia de Sociedades presentó su primer informe sobre el tema³. A nivel mundial el estudio de las empresas familiares es joven y apenas comienza su consolidación a comienzos de los años 70`s, en Colombia es aún más reciente. Aunque actualmente se incrementa el número de entidades, universidades, asesores e investigadores interesados en el tema de Empresas Familiares.

A pesar de la gran importancia que representan las Empresas Familiares en la economía, según las estadísticas, tienen una vida mas corta, por múltiples factores, la principal causa radica en no elaborar adecuadamente el plan de sucesión, en la entrega no oportuna del mando del fundador a su sucesor, en no tener gobernabilidad al interior de la misma, pero la situación se agudiza cuando se mezclan los temores, rencores, sentimientos, poder e intereses de los demás miembros de la familia, además de la posición de los empleados que siempre han estado con el fundador y de terceros que generalmente están acostumbrados a tratar directamente con el dueño.

Esta situación ha obedecido a que se han realizado muchos estudios y diagnósticos acerca de los motivos por los cuales suelen fracasar aquellas empresas familiares al pasar a las siguientes generaciones, ***pero muy poco se han estudiado los rasgos que les permiten mantenerse y ser exitosas.*** En este sentido, se parte de la sospecha que han debido existir otros factores diferentes a aquellos que los estudiosos han llegado a ver como “obligados” en toda empresa familiar para alcanzar el éxito y prolongar su continuidad, como lo es el protocolo de familia, el plan de sucesión, el consejo administrativo. Se hace necesario entonces que las empresas familiares tengan un soporte y apoyo de estudios y profesionales en el tema que permitan su supervivencia.

³ LACOUTURE D. Rodolfo, Sociedades de Familia en Colombia 2005. Informe Superintendencia de Sociedades año 2006.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

2.1. PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son los aspectos que permiten la continuidad y el éxito en las Empresas Familiares?

2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ✓ ¿Cuáles características poseen las Empresas Familiares?
- ✓ ¿Que desconocen las empresas familiares para realizar adecuadamente el plan de sucesión como aspecto definitivo para la continuidad de la compañía?
- ✓ ¿Están preparados los fundadores y directivos de las Empresas de Familia para enfrentar los cambios, los momentos de crisis y qué estrategias o acciones podrían utilizar?
- ✓ ¿De que manera contribuye mi trabajo a mejorar la Gestión en las Empresas Familiares?

3. FORMULACION DE OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar a través de la construcción de un Caso Estudio los factores de éxito del Grupo Empresarial John Uribe e Hijos como empresa familiar, factores que le han permitido mantenerse y consolidarse como un grupo importante y exitoso en el sector textil, confección y moda a nivel nacional, manejado de generación a generación por la Familia Uribe Correa.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las principales características de las Empresas Familiares.
2. Analizar los diferentes ejes de la Empresa familiar y la finalidad de su papel.
3. Conocer las diferentes etapas que se dan en la evolución de la empresa familiar.
4. Definir en que consiste y cuales son las diferencias entre la asamblea y consejo de familia, consejo administrativo, protocolo de familia, y junta directiva en las empresas familiares.
5. Definir en que consiste La sucesión de la empresa Familiar y porque es tan importante dentro del manejo y la continuidad de la misma.
6. Ilustrar la importancia de la Profesionalización en la Empresa Familiar
7. Enumerar las ventajas y desventajas de Las Empresas Familiares.
8. Construir el Caso Estudio del Grupo Empresarial John Uribe e Hijos y contrastar las teorías de empresas familiares planteadas.

4. DELIMITACION DEL PROBLEMA

El trabajo se realiza en Colombia, Departamento de Antioquia, ciudad de Medellín, análisis de los Factores de Éxito para la continuidad de la Empresa Familiar Grupo John Uribe e Hijos, Matriculado en la Cámara de Comercio de Medellín para el Valle de Aburrá, la información requerida para este estudio está comprendida desde su fundación 1.938 hasta la fecha.

4. JUSTIFICACION

En el presente trabajo sobre la empresa familiar, presentación de un caso exitoso será a través del trabajo dirigido y consistirá en la construcción de un Caso Estudio sobre la naturaleza de las empresas familiares, profundizar y evaluar los factores críticos de éxito dentro de la empresa Grupo John Uribe e Hijos.

Lo anterior por medio de la evaluación y el análisis del caso estudio analizando las situaciones que han llevado a la confrontación de las necesidades de la familia y del negocio a buscar métodos y estrategias que logren mantener el funcionamiento del sistema a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional.

El tema de las empresas familiares, ha ganado cada día mayor importancia. Esto se debe a un complejo de factores: Los imperativos que se está planteando el fenómeno de la globalización de las economías, la coyuntura que se inicia desde los años noventa con la apertura económica, los tratados de Libre Comercio donde está involucrada la economía Colombiana, todos aquellos ligados a la empresa familiar misma.

Por todo lo anterior éste Trabajo Dirigido busca identificar los factores de éxito del Grupo Empresarial John Uribe e Hijos, aportar en núcleos temáticos teórico-administrativos, cómo son las estructuras organizacionales, cómo se superan los momentos de crisis, la delegación, el manejo del poder, el consejo de familia, protocolo y sucesión enfocado desde la Empresa Familiar.

Este aporte se pretende llevar a cabo por medio del análisis del caso estudio y de conclusiones sobre las prácticas administrativas, comerciales, financieras, sociales y legales en las Empresas Familiares, y sus generaciones siguientes, como también los aspectos relevantes en la perduración, evolución y factores de éxito del Grupo Empresarial John Uribe e Hijos en el mercado local y nacional.

Se parte de la consideración que no es suficiente con remediar o subsanar las limitaciones que han conducido a la mayoría de empresas de familia al fracaso, sino que es necesario reunir otras para lograr el éxito, lo que ha significado que el interés del trabajo sea por la empresa familiar que ha tenido éxito y en el caso del Grupo John Uribe que se ha prolongado después de la segunda generación.

En el campo empresarial este trabajo aportará a los empresarios debido a que podrán hacer uso de estrategias que eviten el cierre de este tipo de compañías, pues con éste no sólo se afectará el dueño, si no también sus empleados, agrandando este hecho al problema de desempleo que actualmente enfrenta el país.

Para la universidad es interesante contar con este trabajo, puesto que puede contribuir como punto de partida y referencia para asesorar, motivar e incentivar la creación de empresas familiares por parte del estudiantado y a profundizar el conocimiento sobre éste tipo de compañías.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan algunas definiciones de conceptos que serán manejados durante el desarrollo del trabajo y que ayudarán al lector a entender con mayor facilidad el tema abordado.

- **Empresa:** “Se puede entender a la empresa como el organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, se organiza de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y /o tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación)”⁴
- **Familia:** Conjunto de personas que provienen de una misma sangre, de un mismo linaje, de una misma casa, especialmente el padre, la madre y los hijos, dinastía, estirpe, linaje. De ella se ha dicho, dada su importancia social, que constituye la auténtica “célula de la sociedad”, es la relación de consanguinidad que existe entre dos o más personas y con elementos comunes entre ellos, como pueden ser sus tradiciones⁵.
- **Empresa Familiar:** Antes de adentrarnos en el término de Empresa Familiar, es importante mencionar que en las unidades productivas familiares, generalmente labora el núcleo central de la familia: Padre, madre e hijos. Ésta unidad productiva familiar no se realiza en función de un salario, es en la distribución de un excedente creado netamente por su trabajo.

En la lógica de producción de las unidades productivas familiares, la familia tiene un papel preponderante, el salario es inexistente porque la fuerza de trabajo está integrada por los individuos de la familia que contrario al modelo capitalista, la plusvalía es la que determina los recursos. Lo anterior sugiere que la racionalidad productiva de la familia está orientada al mantenimiento de la cohesión y sobrevivencia familiar a través de la explotación de recursos

⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/

⁵ <http://es.geocities.com/pueblolatorre/genealogiadatos>

La definición de la producción de las unidades productivas familiares, es la intensidad del trabajo y las necesidades de consumo de la familia; en otras palabras, la cantidad y edad de sus integrantes define el número de productores y consumidores. Cuando las necesidades de uno de los miembros jóvenes aumentan puede darse el “mejoramiento” de su tecnología, a través de la adquisición de alguna herramienta para elevar la productividad; o la emancipación laboral del miembro de la familia. Esta decisión, es tomada a partir de la necesidad básica de equilibrar trabajo y consumo; asimismo, este contexto llevará a sus integrantes a aceptar condiciones de remuneración muy bajas, en otras unidades productivas más evolucionadas en el sentido del capital.⁶

Peter Leach (1996) Considera la empresa familiar a aquella que esta influenciada por una familia o por un círculo familiar. La familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en ella.

Salo Gabrinsky (2006) considera a la empresa familiar cuando dos o mas personas de una misma familia poseen la propiedad, controlan la operación, la dirección, la toma de decisiones de toda índole y asumen por completo la responsabilidad.

Y así, existen innumerables definiciones con respecto a la Empresa Familiar. Aquella empresa en la cual una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión, es lo que define al Grupo John Uribe e Hijos.

Esta es quizás una de las más complejas formas de sociedad de negocios. Aquí el grupo implicado se distingue por una característica en común: los vínculos de sangre. Es el grupo o bien el padre o bien los hermanos que un día tomaron la decisión de iniciar un negocio, de fundar una empresa. Allí, en ese momento, se produjo el cruzamiento de las necesidades económicas con todo aquello implicado en la familia: Apellidos, parentesco, pero también afectos, sentimientos, sensibilidades, amor, cariño, conflictos, odios, rencores, envidias, ambiciones, emociones, recelos, en fin, todo aquello que aflora en el ámbito doméstico, en el espacio de lo privado e íntimo.

Y así, todo cuanto puede hacer que los negocios prosperen o fracasen, tengan éxito o se arruinen. Son innumerables los problemas y asuntos que han de considerarse al cruzar los negocios y lo doméstico, la familia y la empresa, la casa y el mundo de los negocios. Su naturaleza problemática misma, la pluri-dimensión del asunto de las empresas de familia, es decir, los diferentes aspectos implicados, constituye razón más que suficiente para considerarlas un muy interesante objeto de

⁶ Tomado de: Unidad Productiva Familiar: Nuclear primario. <http://www.eumed.net/libros/2007a/268/52.htm>

estudio e investigación. Es la empresa familiar la más compleja de cuantas existen.

“Son múltiples los problemas que enfrentan las empresas familiares... desde la incompetencia de los miembros de la familia que ocupan cargos claves en la empresa que deberían estar en manos de profesionales, hasta la mezcla de las finanzas personales con las de la empresa...pasando por la relación entre los familiares y los demás ejecutivos”, por los problemas de comunicación, “Esas relaciones allí eran muy conflictivas. Fulanito parecía que no la iba con Zutanito. Uno daba una orden, y al momento el otro daba una contraorden. Sólo para mencionar algunos otros: Involucrar los asuntos familiares en la toma de decisiones...el delicado tema de la sucesión en los puestos de mando...subordinación de los asuntos del negocio a los intereses de la familia.”⁷

Y se trata sólo de una pequeña parte de todos los factores que pueden y de hecho interfieren con los negocios, pues, en estos casos, se trata de buscar el equilibrio entre tres subsistemas, cada uno complejo: La empresa, La familia y La propiedad.

Con todo y lo anterior, no puede perderse de vista que las empresas familiares, “son la columna vertebral económica de la humanidad. Más del 50 por ciento de las empresas de un país pueden ser consideradas como familiares.”⁸ Además que es “la figura empresarial dominante en Colombia, donde se estima que el porcentaje de empresas familiares se ubica alrededor del 70% y que su tasa de mortalidad es similar a las tasas registradas internacionalmente, tan sólo el 30% de las empresas logran sobrevivir a la segunda generación.”⁹

- **Generación:** Proceso de reproducción; conjunto de funciones destinadas a la procreación. Grupo de individuos, animales o plantas procedente de un antecesor común. Período de tiempo comprendido entre el nacimiento de un individuo u organismo y el nacimiento de sus descendientes. En el ser humano es de unos 30-35 años.

Sucesión de descendientes, casta, género o especie. Ascendencia o linaje. Ascendencia o descendencia de cualquier familia.¹⁰

- **Crisis:** Se define el término crisis como el suceso involuntario de la ruptura de un sistema, no común y de fuerte impacto donde intervienen

⁷ Empresas familiares. EN: Portafolio. Lunes 12 de Mayo de 2000. p.5

⁸ CELIS HERNÁNDEZ, Marlene. *Las Empresas familiares y las futuras generaciones también requieren cambios*. EN: Síntesis Económica. Número 887. Año 1993. Pág. 23

⁹ <http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/empresafamiliar.html>

¹⁰ Tomado del Diccionario de la Real Academia Española- Vigésima Segunda Edición

fuerzas externas. Es un estado temporal de desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad para abordar situaciones particulares, utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas y por el potencial para obtener un resultado positivo o negativo.¹¹

- **Problema:** Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Cuestión que se trata de aclarar.¹²
- **Éxito:** Según la Real Academia de La Lengua Española, es el resultado feliz de un negocio ó actuación, etc. Buena aceptación que tiene alguien o algo.

El éxito en las organizaciones puede ser estudiado desde varios puntos de vista, en el campo de dirección de empresas se establece un estrecho vínculo entre el concepto de éxito y eficacia. Aunque una de las razones que justifican el estudio de la eficacia se deriva de la necesidad que la organización posee de identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar su éxito.

La complejidad puede darse en que resulta difícil la medición de la eficacia y por ende del éxito, como también de una absoluta definición de estos dos conceptos, teniendo en cuenta de que la literatura especializada en el tema no encuentra un consenso generalizado de sus significados.

Sin embargo, se pueden establecer aproximaciones, una de ellas es la siguiente aceptación universal:

“Una organización se crea con la finalidad de conseguir determinados objetivos, se puede afirmar que dicha organización tiene éxito si está logrando, de forma continuada, aquello que pretendía conseguir”¹³

- **Gestión:** El concepto gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El termino gestión, por lo tanto, implica al conjunto de tramites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La

¹¹ Tomado del Trabajo de Grado. Guía Administrativa para el manejo de la Crisis en Las Empresas Familiares. Universidad de La Salle. 2007.

¹² Tomado del Diccionario de la Real Academia Española- Vigésima Segunda Edición

¹³ Tomado de: El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas.

http://www.ikaroo.com/index.cfm?pagina=ciberteca/articulo_view.cfm&id_categoria=64&id_ciberteca=102&id_pg=254

gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.¹⁴

- **Gerencia:** La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: Coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos¹⁵.
- **Planeación:** La planeación es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.¹⁶

La planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.¹⁷

- **Proceso Administrativo:** Consiste en la interacción de factores de planificación, organización, integración, dirección y control de actividades en donde están implicados tiempos y personas.¹⁸

Proceso Administrativo:¹⁹

- **Planeación:** Diseñar un plan de acción para el Mañana
- **Organización:** Brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- **Dirección:** Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- **Coordinación:** Integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- **Control:** Garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificación y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

¹⁴ Tomado de www.definicion.de.com

¹⁵ *ibidem*

¹⁶ Tomado de Caja de Herramientas, www.infomipyme.com

¹⁷ Tomado de HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estrategia. Competitividad y Conceptos de globalización

¹⁸ Tomado de www.businesscol.com. Diccionario Glosario de Economía y Finanzas

¹⁹ Tomado de: Diccionario Glosario Administración y Marketing.

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PROCESO%20ADMINISTRATIVO>

- **Protocolo Familiar:** Amat (2000) Plantea que para que una empresa familiar funcione adecuadamente, es importante delimitar o separar los asuntos de la familia con los de la empresa, por lo tanto el protocolo es la herramienta que permite a la empresa familiar establecer acuerdos de carácter moral, que pueden ir adjuntos a los estatutos de la empresa y pretende regular las relaciones entre familia y empresa. Documento escrito que enuncia en forma clara los valores, y sus políticas con respecto a la empresa.
- **Sucesión:** “Entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa. Continuación ordenada de personas, cosas, sucesos, etc. Entrada como heredero en la posesión de bienes de un difunto. Descendencia o procedencia de un progenitor”.²⁰
- **Profesionalización:** “Establecimiento de estructuras, políticas y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de una empresa sin la dirección operativa del fundador. Disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan que las decisiones y el funcionamiento de la empresa sea eficaz y eficiente”²¹.
- **Ventaja Competitiva:** Es la ventaja que posee una empresa con respecto a las demás, característica única de una empresa o producto que lo hace superior a su competencia. Es aquella condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior, o realizarlas de una forma particular que les permita crear un valor agregado para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.²²

6.2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico comprende los modelos y teorías aplicadas a la empresa familiar.

6.2.1. La Empresa Familiar

Inicialmente se pretende definir la empresa familiar, su naturaleza y sus generalidades. Existen abundantes y variadas definiciones sobre la empresa familiar y de diferentes autores; aunque es importante resaltar que éstas pueden diferir y/o variar de acuerdo al enfoque o al concepto que el autor esté utilizando, la mayoría coinciden en que ésta definición debe abarcar los tres

²⁰ Tomado del Diccionario de la Real Academia Española- Vigésima Segunda Edición

²¹ Tomado del Artículo Hacia el Cambio Organizacional. Por Merceu Dedeu Ribera, Joan Alfonse Torrents Colomé

²² www.businesscol.com. Diccionario Glosario de Economía y Finanzas

ejes de la Empresa Familiar como son: La Familia, La propiedad y La Empresa.

Los autores Davis J. Gersick, Lansbergh y McCollom (1997), estudiosos y especialistas en el tema afirman que más allá del nombre de la familia, los números de miembros y su papel jerárquico dentro de la compañía, el factor más relevante en esta definición es la propiedad de familia.

Otros autores como Rus y Rodriguez (2005) en su libro Manual de la Empresa Familiar, la definen como aquella donde una o mas familias controlan la propiedad y pueden controlar la dirección. La diferencia con las empresas no familiares radica en la conexión que existe en el grupo familiar y en la influencia directa del gobierno, dirección y control de la empresa. Adicionan también en su definición la intención de la familia de la continuidad de la empresa en el manejo de la misma.

Varios autores coinciden con la definición del autor Salo Grabinsky²³ y que para el desarrollo del presente trabajo se mantiene: “Cuando dos o mas personas de una misma familia poseen la propiedad, controlan la operación, la dirección, la toma de decisiones de toda índole y asumen por completo la responsabilidad, se puede afirmar que es una Empresa Familiar”.

La legislación en Colombia no define de manera clara el concepto de sociedad de familia; sin embargo, la superintendencia de sociedades (2006) para sus estudios la ha definido como la organización donde el 50% del capital pertenece a una sola familia.

6.2.2. El modelo de los tres círculos

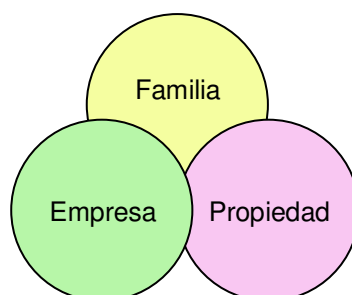
La teoría de los tres círculos permite entender los sistemas de La propiedad, La Familia y La Empresa y como éstos se sobreponen.

El modelo de los tres círculos fue presentado por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 y ha sido considerado como uno de los mejores esquemas que explica las relaciones de familia, además ilustra de una manera clara los subconjuntos que surgen de las interrelaciones entre La Familia, La Empresa, La Propiedad y El patrimonio²⁴.

²³ Consultor, escritor y periodista mexicano con más de 18 años de experiencia en el tema de Emprendedores y Empresas Familiares

²⁴ Kelin E. Gersick, Davis John, McCollom Marion, Lansberg Ivan. Empresas Familiares Generacion a Generacion. Ed. McGrawHill.

Ilustración Nº 1. Teoría de los Tres Círculos



Fuente: CUESTA Díaz Carlos, Cuesta Quintero Juan, Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Marzo 2007

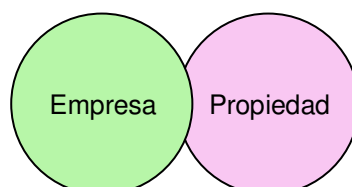
Su utilidad es facilitar la comprensión del origen de los conflictos al interior de la empresa familiar Vs. la dirección de las expectativas de cada miembro familiar dentro de la compañía, elaborar diagnósticos de situaciones y análisis del clima familiar en torno al negocio.

Estos círculos (ejes) están interrelacionados entre sí, poseen objetivos y papeles diferentes dentro de la empresa familiar, la interrelación se hace compleja, teniendo en cuenta que cada una posee distintas variables, tienen su propia personalidad, además evolucionan con el tiempo variando sus necesidades y las circunstancias.

Conceptualmente es posible que no exista alguna diferencia entre la empresa no familiar y la empresa familiar, pues ambas están orientadas a la satisfacción de clientes y a obtener un beneficio, sin embargo la diferencia se presenta a nivel de sistemas.

Es decir en una empresa hay dos sistemas: Empresa y Propiedad.

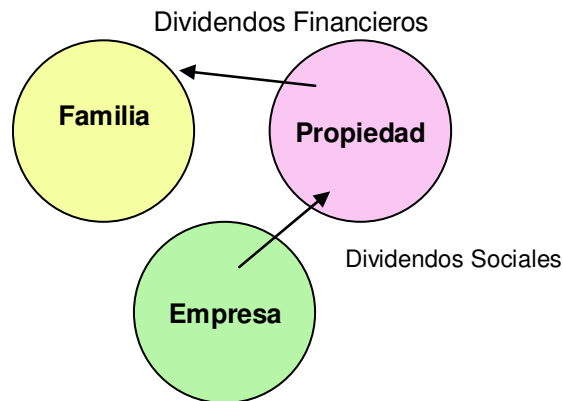
Ilustración Nº 2. Sistemas de la Empresa no familiar



Fuente: V. BOSH SANS, Conferencia sobre La Empresa Familiar, Su problemática y Sucesión. Director de la Asociación Catalana de La Empresa Familiar

En la Empresa Familiar hay tres sistemas: Empresa, Propiedad y la Familia

Ilustración Nº 3. Sistemas de la Empresa Familiar



Fuente: V. BOSH SANS, Conferencia sobre La Empresa Familiar, Su problemática y Sucesión. Director de la Asociación Catalana de La Empresa Familiar

En la ilustración Nr. 2 a la empresa como una institución económica, en cambio en la ilustración Nr. 3 aparece la familia como una institución emocional, lo cual produce una combinación, particular y compleja, además de los contrastes entre los intereses y costumbres familiares con las actuaciones y necesidades empresariales.

El **circulo Familia** representa a todos los miembros de la familia, el **circulo Empresa** comprende a los individuos que laboran dentro de ella, reciben un beneficio o salario directo, producto del trabajo que se desempeña y le dan valor agregado a la compañía, el **circulo Propiedad** son los dueños de las acciones de la compañía, los que generan deberes y derechos sobre ésta.

6.2.2.1. La Familia

Se trata de la institución social más importante. De ella se ha dicho, dada su importancia social, que constituye la auténtica “célula de la sociedad”. Esto es particularmente cierto para el caso de Antioquia y Medellín: la familia antioqueña, ha sido por tradición el núcleo de la vida social y, en especial, el núcleo de una compleja red de relaciones que se han extendido hasta el mundo de los negocios, de las empresas en la región.

En la historia de la humanidad la familia representa la institución social más importante, independiente del concepto que tengamos sobre empresa familiar, se puede afirmar que la familia es la relación de consanguinidad que existe entre dos o más personas.

Dicha relación posee jerarquización y la ubicación de sus integrantes es en un escalonamiento piramidal, es decir mientras exista un consanguíneo de mayor edad, éste será la cabeza visible (líder), pero a su vez cada cabeza de la familia formará su propia familia, como si fuera un juego piramidal.

Existen conceptos medios de familia o de parentesco, que hacen alusión a las responsabilidades entre los miembros de la empresa familiar, una situación es cuando los menores de edad son representados por sus padres y otra es cuando los incapaces e interdictos mayores tienen un representante nombrado por la ley en una sucesión de una empresa familiar o en el régimen de contratación que cobija la empresa.

Adicionalmente se encuentra el concepto restringido o concepto de convivencia, es decir no existe una relación consanguínea o concepto jerarquizado de parentesco. Según este concepto son miembros de familia los que viven bajo el mismo techo, ley considerada en Colombia por ejemplo para quienes conviven como pareja por dos años o más, matrimonio o unión de hecho, donde acceden a los mismos derechos económicos de quienes han contraído matrimonio civil, a menos que se hubieran hecho capitulaciones.

Por lo anterior, nace entonces una nueva familia en las familias extendidas de los cónyuges, donde se incluyen los hijos, hijastros, parientes políticos, en ocasiones amigos y empleados, generando circunstancias en la empresa que si no se definen con reglas claras pueden desencadenar el desorden y por consiguiente el fracaso de la empresa familiar.

La familia empresaria debe procurar tener relaciones armoniosas con todos los miembros de su familia para desarrollar una equilibrada interacción entre ellos, sin desconocer que los cambios son y serán constantes en la medida en que la familia crece y se ramifica.

6.2.2.2. La Empresa

Existen innumerables definiciones de Empresas y en diferentes ámbitos, como la sociología, economía, en lo legal, en lo laboral, entre muchos otros. Pero, “concretamente el término de empresa se orienta al desarrollo de una actividad económicamente productiva”²⁵.

La empresa familiar difiere en muchos aspectos y características a las compañías no familiares, éstas, las familiares, funcionan de una manera diferente, particular, especial, dada su interrelación con los otros dos ejes y/o círculos (familia, propiedad), teniendo en cuenta que el líder visible en este caso el fundador – emprendedor, debe comprender los desafíos que se generan al interior de la empresa y también de la familia, lo anterior con el

²⁵ CUESTA Díaz Carlos, Cuesta Quintero Juan, Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Marzo 2007

propósito de que pueda desarrollarse todo el potencial y lograr objetivos propuestos para el crecimiento del negocio y el bienestar en la familia.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no se presentan en empresas de otra naturaleza, como son:

- 1) Separar la relación familiar de la de negocios,
- 2) Mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones.
- 3) Planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Las compañías familiares tienen una evolución, como también la familia empresaria, desarrollando herramientas que les permita su continuidad y permanencia en el mercado y habilidades para identificar y resolver situaciones críticas que plantean esas dinámicas entre familia, propiedad y empresa, donde se adoptan estrategias para que la empresa y la familia perduren y den satisfacción.

6.2.2.3. La propiedad y el patrimonio

El eje de la propiedad esboza la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionarial de la compañía de una generación a otra.

La propiedad privada de la empresa es un tópico controversial y tratado a lo largo de muchos siglos; ha sido tema de debate de políticos y filósofos que se han dedicado a estudiar y escribir sobre él en particular. Los debates sobre las leyes de la herencia son heterogéneos como la historia misma de la sociedad.

A lo largo de la historia se han desarrollado esquemas relacionados entre la propiedad y el poder o control sobre lo poseído, como existen relaciones 100% de poder-propiedad, donde la persona física o una persona moral o jurídica utilizan estructuras legales.

Al igual también ver el poder basado en la participación mayoritaria, lo que ilustra que la empresa familiar se ha convertido en ente jurídico donde existen socios y asociados, sean o no familiares, donde el poder de decisión se mantiene en una sola persona o en juntas que actúan usualmente a través de un líder delegado con derecho de voto.

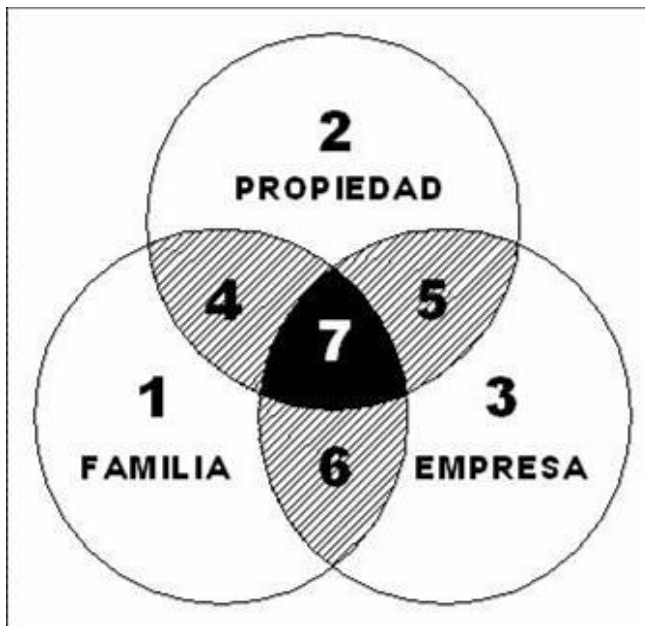
Otro esquema utilizado en la empresa familiar por razones del crecimiento natural de la familia controladora o de sus necesidades de capital para enfrentar los desafíos del crecimiento empresarial, es combinar a la sociedad anónima abierta o cerrada con el de las minorías organizada para controlar su gestión.

Es importante tener en cuenta que la propiedad evoluciona, bien sea por muerte de propietarios, por venta de acciones, por necesidades de venta a terceros para financiar crecimiento, etc., la empresa va cambiando de manos y cada uno de estos propietarios tiene expectativas económicas distintas.

El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares, como subsistemas independientes pero pueden ser sobrepuestos y cualquier individuo de este tipo de empresas puede ser ubicado en cualquiera de los siete sectores que se forman al sobreponerse.

Frente a cualquier situación de conflicto en la empresa familiar, resulta de mucha utilidad realizar el ejercicio de dibujar los tres círculos y ubicar a las personas involucradas en el sector al que corresponda, de ahí que este modelo teórico, además de ser fácil de entender resulta que su aplicación es práctica e inmediata.

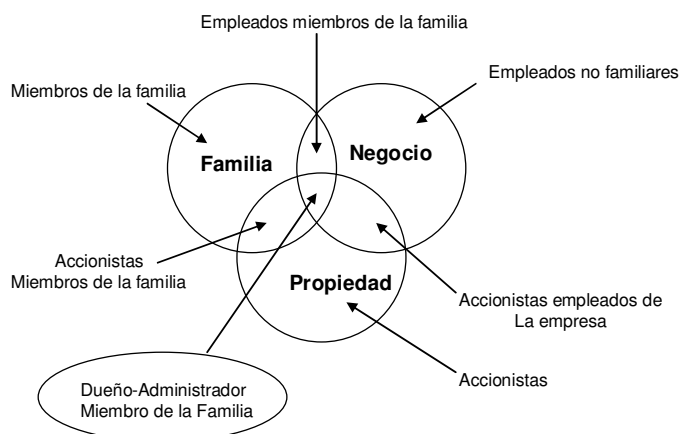
Ilustración Nº. 4 – Intersecciones en la Teoría de los Tres Círculos



Fuente: Bitácora de la Empresa Familiar - <http://empresafamiliar.biz/el-modelo-de-los-tres-circulos/>

En la ilustración No. 4 se observa que todos los propietarios (socios o interesados en la empresa), y solo ellos, se encontraran en alguna parte del interior del círculo de la parte superior. De manera similar, todos los miembros de la familia se hallan en alguna parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en el círculo de la derecha.

Ilustración Nº 5. Los grupos de interés en la Teoría de los tres Círculos



Fuente: Grant Thornton International- Buenos Aires Argentina-
<http://www.cema.edu.ar/conferencias/download/EmpresayFamilia.pdf>

La persona que tenga solo una conexión con la compañía estará en los círculos 1, 2, 3, familia, propiedad y empresa, mientras que los que tengan mas de un vinculo con la empresa, estarían en uno de los otros sectores.

Los autores Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, desarrollaron las características de las interacciones que se generan de los 7 subgrupos cada rol con intereses propios como lo veremos a continuación:

Tabla Nº. 1. Rol e Intereses en los subgrupos de La Teoría de los Tres Círculos

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1 Miembros de la Familia	Medios Económicos para sobrevivir
2 Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
3 Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria
4 Familiares que trabajan en la empresa	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5 Socios no familiares trabajadores de la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6 Familiares que son accionistas	Similar a los intereses del 1 y 2
7 Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores

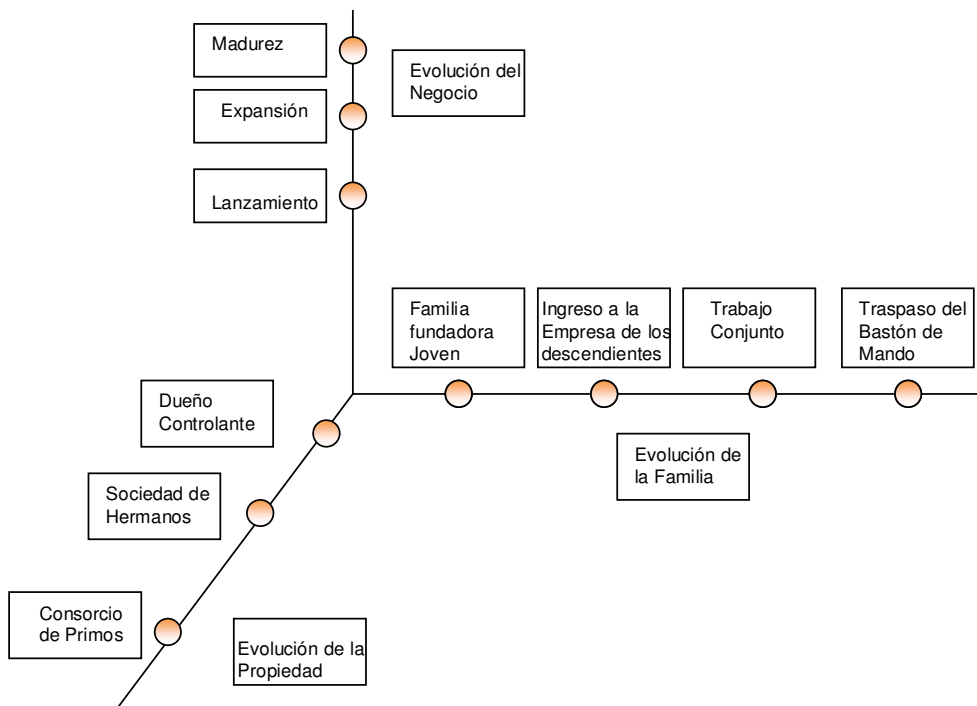
Fuente: Santiago Dodero (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo. Argentina

6.2.3. El modelo Evolutivo Tridimensional

El Modelo evolutivo de la Empresa Familiar, presentado por Kelin E. Gersick y sus colaboradores en 1997 añade el tiempo a la teoría de los tres círculos, lo cual permite tener una visión del proceso de crecimiento de la compañía, explica cada una de las dimensiones individuales, la evolución y el crecimiento de la empresa familiar en sus subsistemas a través del tiempo.

En este plano se puede observar las variables de la fundación: La expansión y la madurez; los propietarios de primera, segunda y tercera generación (fundador – sociedad de hermanos – consorcio de primos); la familia empresarial joven; la entrada en la empresa de los nuevos familiares, en este caso serían los hijos del fundador; el trabajo conjunto entre éste y sus hijos para llegar finalmente al consorcio de primos y a la sucesión en el mando.

Ilustración Nº. 6 – El modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8. Septiembre- Octubre.

Ilustra como en un momento (tiempo) determinado, los ejes de la Empresa Familiar se enfrentan a diferentes situaciones, lo que significa cambios en la organización, cada componente del círculo cambia a medida que los miembros familiares entran y salen, como también el movimiento de una persona de un sector a otro, lo que provoca reacciones inesperadas situaciones que se deben saber analizar y afrontar.

En la dimensión evolutiva de la empresa familiar se caracteriza por que en la primera etapa se da un periodo de intensa actividad en el núcleo de la familia, el joven matrimonio del fundador o fundadora. Llega luego la sucesión, momento trascendental en donde la mayoría de las compañías de este tipo fracasa. El desarrollo de la empresa familiar a través del tiempo coincide con los modelos generalizados de ciclos de vida de las empresas que no son de origen familiar.

6.2.4. Etapas de las Empresas Familiares

Cuando la empresa familiar ha logrado consolidarse y posee una madurez empresarial es porque ha superado diferentes situaciones críticas, que le han permitido evolucionar y tener un crecimiento y unos resultados exitosos.

Dichas etapas son las siguientes:

6.2.4.1 - Etapa 1: Fundación:

Es la primera etapa y es allí donde se consolida la compañía. Básicamente esta etapa se ocupa de orientar el producto y conquistar el mercado, entre estos dos hechos pueden transcurrir 25 años o más, el líder ejerce y muestra sus cualidades y debilidades humanas para consolidar finalmente su meta propuesta.

La propiedad se encuentra en manos del fundador quien pretende darle una estructura para la generación siguiente. La empresa tiene una estructura informal, donde el fundador y dueño del negocio forma parte de todo el equipo operativo, es decir compra, produce, vende, entrega, cobra, paga y a medida que va creciendo el negocio va incorporando nuevas personas que deben adaptarse fácilmente y contagiarse de la visión y de los ideales transmitidos por él. Este factor es clave para el desarrollo de esta etapa y la continuación a la siguiente.

Esta etapa es conocida como **CAOS CREATIVO**, todas las personas hacen de todo, todos saben hacia donde van y todos toman decisiones y resuelven problemas, sin preguntar porque conocen la visión y el norte del negocio.

✓ **Dificultades en ésta etapa:**

- No hay un control estricto
- Aumento de Personal
- Los nuevos empleados no tienen una visión clara de la empresa
- El fundador no sabe delegar
- El conocimiento y el mando está en una sola persona, el fundador y gerente.

En esta etapa también se da la sucesión patrimonial, bien sea por fallecimiento o por otra causa.

✓ **Principales Retos en esta etapa:**

- Sobrevivir es decir ingresar en el mercado, planear los negocios y el financiamiento.
- Frente al sueño del fundador realizar un análisis racional del negocio.

6.2.4.2. Etapa 2: Crecimiento y organización

Es la segunda etapa y generalmente es comprendida entre los 25 y 50 años de ocurrida la fundación. Es llamada la etapa de la **TRANSFORMACION**, en este momento el negocio ya tenido un desarrollo y ahora se puede afirmar que existe la empresa familiar luego de haber superado desafíos como son: Definir su producto, su nicho de mercado, sus clientes, su potencial humano, sus relaciones familiares y laborales, su forma de administrar y su determinación de misión definida, la cual se da por la visión del fundador. Por tanto, la dirección de la empresa estará orientada al crecimiento lo que exige una estructuración de administración descentralizada que ofrezca alternativas para su desarrollo, todas éstas orientadas a mejorar la calidad de los productos, el control, y lograr reducir los costos.

En esta etapa se puede presentar la estructura del patrimonio o de la propiedad, donde el dueño o fundador constituye sociedades con sus hijos, reservándose para sí el poder de decisión y el usufructo de los derechos o acciones, esto sucede en la segunda generación es decir la de hermanos y hermanas.

La Sociedad de Hermanos es el significado de la superación de obstáculos y es el paso de la etapa del propietario fundador. Es la entrada de una etapa de expansión y formalización, donde existe una compañía más estructurada con nuevas líneas y un portafolio más amplio de productos. La propiedad está en manos de los hermanos y es muy frecuente que éstos sean socios y laboren en la empresa, asumiendo responsabilidades, éstos son los denominados “*socios activos*”. Por otra parte, los “*socios inactivos*” denominados así porque no se encuentran vinculados a la empresa y sólo se limitan a ser socios y recibir los dividendos.

Los familiares propietarios vinculados laboralmente a la empresa buscan alcanzar sus metas profesionales, un estatus, premios y remuneraciones que creen merecer por su trabajo.

Pueden existir también otros dueños y estos corresponden a la generación de los padres o pueden ser los hijos de los hermanos, lo que no genera ninguna influencia en la sociedad de los hermanos. Además, se da un cambio en la estructura familiar por su extensión es decir se dan matrimonios en los hijos, es la llegada de los hijos, divorcios y la aparición de parientes políticos.

En el caso de los padres, éstos prácticamente ya han soltado la batuta y aunque permanezcan activos, el control de la propiedad ya ha pasado al grupo de hermanos. Por lo tanto, la empresa en este punto comparte las características de dos etapas: La Etapa del Propietario Fundador y La Etapa de Sociedad de Hermanos, el trabajo es conjunto entre padres e hijos.

Es muy relevante en esta etapa que se establezcan procesos para el control compartido de la empresa, funciones de los propietarios empleados, políticas de dividendos, debe haberse formalizado la gobernabilidad familiar es decir ya debe existir **un protocolo de familia**, si se tiene claro que el deseo es **La Continuidad de La Empresa familiar**.

✓ **Dificultades en ésta etapa:**

- Cambios en el entorno, etapa de crisis por el gerente no delegar completamente las operaciones.
- Se produce una miopía empresarial y solo es evaluada la parte operativa.
- No hay objetivos claros.
- No se logran objetivos propuestos
- Aumento de conflictos al no programar la transición generacional, por no ser planeada adecuadamente.
- El nuevo líder no tiene la misma visión del fundador, lo cual puede ser catastrófico.

✓ Principales Retos en esta etapa:

- Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera.
- Transferir el liderazgo de la familia a la siguiente generación.
- Cambio de la función de propietario gerente y camino a la profesionalización del negocio.
- Planeación estratégica
- Sistemas y políticas estructurales
- La salida de la empresa de la primera generación y saber manejar la transición de la edad madura

6.2.4.3. Etapa 3: Madurez

Es la tercera etapa y generalmente se da en la segunda generación - la de los(as) hermanos(as) y la tercera generación la de los(as) primos(as). Para ésta etapa ya los padres se encuentran entre los 60 y 75 años y están en la cima de su autoridad.

Es llamada la etapa de la **PROFESIONALIZACION**, porque se da una administración profesionalizada y manejada bajo criterios netamente empresariales.

En esta etapa se da el consorcio de primos y es el proceso que más se asemeja a las empresas no familiares. Lo anterior teniendo en cuenta que en la empresa tenemos entonces, el consorcio de primos – trabajo y etapa de madurez, esta trilogía exige para su buen funcionamiento políticas, comportamientos, procedimientos y decisiones que son tomadas a través de una Junta Directiva y el éxito es basado en el diseño organizacional y enfatizado en el mejoramiento continuo, en la investigación y en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Para este momento la propiedad se divide en partes es decir se da lo denominado “atomización”, lo que genera escasez de dividendos y se pueden producir alianzas inestables. Existe un dilema fundamental al estructurar la propiedad para el consorcio de primos y es hacer la distribución de acciones por estirpe, conservando la calidad de la propiedad de las ramas o bien en reasignar la acciones para que cada primo controle la misma cantidad de acciones, conservando la calidad de la propiedad individual. Nos encontramos ante un ejemplo perfecto de cómo la estructura del patrimonio familiar cambia y se hace mas compleja entre las etapas de la sociedad de hermanos y la del consorcio de primos.²⁶

²⁶ CUESTA Díaz Carlos, Cuesta Quintero Juan, Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Marzo 2007

El líder visible no necesariamente es un miembro de la familia y es elegido por consenso familiar o por la asamblea de accionistas, teniendo en cuenta que lo que se pretende es la continuidad y desarrollo de la empresa.

Se observa que la generación de los primos tiene el anhelo y la visión de un grupo de primos con clase y distinguidos por sus valores y tradiciones, lo que se convierte en el vínculo que los une, remontándose al fundador y a sus legados, aunque los numerosos primos no son tan ligados porque sólo unos llegan a participar activamente en el negocio. Se observa que los primos viven regularmente separados y únicamente se reúnen en ciertos eventos sociales o juntas de tipo familiar.

De otra parte en la etapa del consorcio de primos, el deseo por la continuidad de la empresa familiar tiende a desaparecer en la medida que se presentan otros intereses y les resulta más atractivas otras fuentes de ingreso que la empresa familiar. El gobierno de la empresa se vuelve más complejo y el factor que determina alcanzar el equilibrio, es la simple distribución numérica.

✓ **Dificultades en ésta etapa:**

- El Consorcio de primos posee una Visión y Misión de la Empresa, diferentes a los del fundador.
- Distribución de Utilidades entre el Consorcio de Primos genera conflictos.
- Alejamiento y distanciamiento laboral y familiar por falta de intereses comunes.
- La desigualdad de los salarios de los primos que laboran en la empresa familiar.

✓ **Principales Retos en esta etapa:**

- Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones
- Alentar el manejo constructivo de los conflictos.
- Reenfoco estratégico.
- Reinversión.
- Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta.

Tabla N°. 2. – El cambio Generacional de La Empresa Familiar

1ª Generación	Padre solo padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Fuente: www.monografias.com - Empresa y Familia- ESCALONA, Ivan
<http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml?monosearch>

6.2.5. El Plan Familiar - Gobernabilidad en la Empresa Familiar

Las estadísticas hablan por si solas, en Italia el 99% de las compañías son de carácter familiar, en Estados Unidos el 98%, Brasil 92%, Gran Bretaña 76 %, España el 70%, en México el 90%, Argentina 75% pero, resulta muy contradictorio que a pesar de los altos índices y de la importancia de este tipo de compañías su mortalidad sea tan elevada.

En Colombia se estima que el porcentaje de empresas familiares es del 70% de acuerdo al informe de la Superintendencia de Sociedades (2006) y su tasa de mortalidad se asemeja a las tasas internacionales, donde sólo el 30% logran sobrevivir a la segunda generación (Leach 1990), por lo tanto, la familia debe orientarse a establecer sus procesos de gobierno y entender muy bien su papel al interior de la empresa. Dicha gobernabilidad permite superar obstáculos y afrontar retos particulares en las empresas de carácter familiar, es el soporte de la armonía entre la familia y la empresa y es la posibilidad de crecimiento y supervivencia.

“La forma mas adecuada para gobernar una empresa familiar es estableciendo un gobierno que permita, regular la intervención de los accionistas en la empresa, y por otra parte separar y administrar los asuntos de la empresa y de la familia”²⁷

La importancia de establecer estamentos de gobierno radica, en que una estructura sólida permite administrar y separar los asuntos de propiedad, empresa y familia en sus diferentes escenarios. Cuando la familia es conciente

²⁷ URREA Arbeláez Joaquín, Gobernabilidad de La Empresa de Familia, Revista Universidad EAFIT, Numero 129- Enero – Marzo 2004, P.39-50

que los problemas y tensiones vienen de la carencia de dicha estructura y de políticas de gobierno empresarial, se debe actuar antes de que sea demasiado tarde y de que los conflictos estallen, únicamente, si se afronta la complejidad del sistema familiar a través de la gobernabilidad, es posible disminuir y enfrentar los problemas.

Joan Amat (2000), expone la importancia de separar las relaciones de familia con el manejo de la empresa. El autor sugiere definir constantemente los estatutos de familia, protocolo familiar, donde se muestre claramente las intenciones tanto en el ámbito familiar como de la empresa.

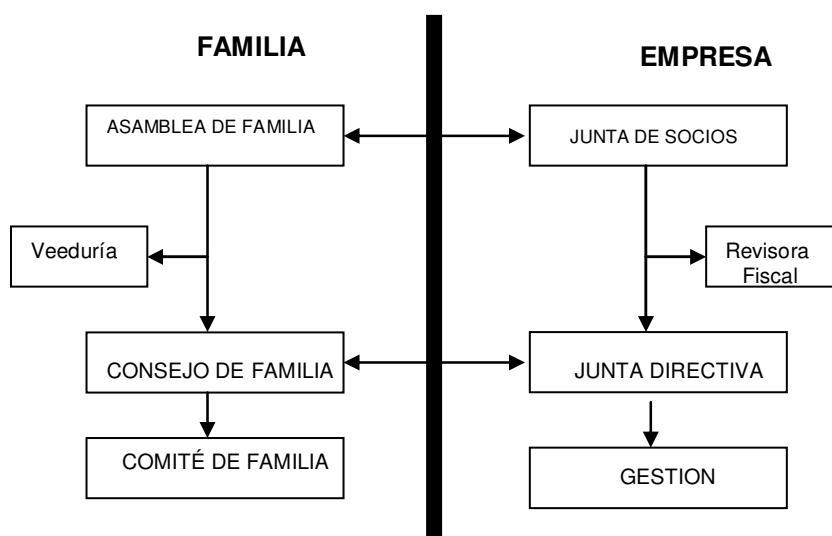
Los órganos de Gobierno de la Empresa Familiar establecen la visión de la familia, donde se define su misión y sus objetivos que a la vez se reflejan en la visión y misión de la empresa. Este planteamiento sugiere la existencia de reglas claras, acordadas adecuadamente por los miembros de la familia y que permite no entorpecer ningún proceso al interior de la Empresa Familiar, separando los intereses familiares del manejo de la compañía, sugiere ir de lo general a lo particular y definir el marco dentro del cual se desea que el negocio se desarrolle. La institucionalización de la Empresa Familiar comprende la creación de una estructura institucional compuesta por:

- Órganos de Gobierno de la Empresa: Consejo de Dirección, Junta Directiva.
- Órganos de Dirección de la Empresa: Comité de Dirección.
- Órganos de Dirección de la Familia: Consejo Familiar, Asamblea Familiar.
- Órgano de Gobierno de la Propiedad: Asamblea de Accionistas.
- Reglas Formales: El Protocolo Familiar, El plan de Sucesión.

6.2.5.1. El Protocolo de Familia

Es el instrumento regulador de las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, evita los conflictos y garantiza un ambiente de armonía. Es el mecanismo que da solución a los diferentes problemas en diferentes escenarios y que pueden llegar a afectar las relaciones, personales, familiares, profesionales, económicas. Es un pacto de comportamientos, conciliados y planteados por los miembros de la familia para garantizar la permanencia en la empresa y su continuidad.

Ilustración Nº 7. – Empresa Familiar con Protocolo de Familia



Fuente: Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia, Carlos Cuesta D. y Juan Carlos Cuesta Q. Cámara de Comercio de Bogotá – 2006 –P181

El protocolo es un mecanismo que favorece el cambio generacional, contribuye al equilibrio entre los asuntos de la empresa y de la familia y abarca diferentes temas, como por ejemplo los derechos inherentes a la propiedad, los roles, la administración, la gestión, las responsabilidades, las condiciones de trabajo, la remuneración para los miembros de la familia, los métodos de desarrollo de las personas en el negocio, es decir todo lo que pueda afectar a la empresa y a la familia.

El gobierno de la empresa familiar está estructurado y centrado en **El Consejo de Familia**, **La Junta Directiva** y **La Asamblea de Accionistas**, cada uno con sus roles determinados, sus funciones y sus límites.

Adoptar un protocolo de familiar contribuye y ayudar a evitar las superposiciones de funciones entre la familia y los cargos directivos de la empresa, lo que permite alcanzar más eficientemente la profesionalización en la administración de la misma.

El protocolo familiar debe contener los siguientes factores:

- Creación del consejo de familia.
- Código de conducta y ética para todos los miembros accionistas.
- Reglamento para vinculación y desvinculación laboral de familiares accionistas.
- Reglamento sobre competencia desleal de lo familiares socios.

- Normas para seguir en las compensaciones económicas por meritos, salarios, bonificación para los dueños, ejecutivos y familiares del negocio.
- Normas para la promoción de actividades familiares extraempresariales.
- Reglas para la composición de las juntas directivas (Es recomendable incluir terceros no familiares ni accionista. La comunicación de la junta directiva y la familia será a través del consejo de familiar
- Sucesión patrimonial.
- Definir el retiro o pensión de los miembros familiares socios.
- Definir el cubrimiento de riesgos familiares.
- Definir los fondos de reserva para investigación y desarrollo.
- Definir el manejo de los bienes de goce de la familia.
- Capitulaciones matrimoniales.
- Derecho de preferencia en la emisión de acciones preferenciales sin derecho a voto y las reglas para acceder a estas.
- La sucesión del fundador.
- Organismo de control, los cuales tendrán a su cargo la vigilancia del cumplimiento del protocolo de familia.
- Mecanismos para la revisión del protocolo de familia
- Solución a Conflictos.
- Nombramiento de un veedor y vigilancia al cumplimiento de los acuerdos del protocolo familiar.
- Participación en las reuniones del comité familiar.
- Las demás que asigne el consejo de familia.

6.2.5.2 El Consejo de Familia y La Asamblea Familiar

Santiago Doderó (2002) explica que La Asamblea familiar y el Consejo de Familia es cuando la familia empresaria ha crecido en edad y ha llegado a la asociación de hermanos, cada grupo familiar debe tener reuniones familiares propiciando escenarios para la discusión debidamente nivelada entre las distintas ramas de la familia propietaria y donde generalmente participan varias generaciones, es decir padres, hijos, nietos.

✓ Consejo de familia:

El Consejo Familiar es definido como el órgano de la institución que representa a la familia en la empresa familiar. Este consejo es el que permite mantener límite entre la familia, la empresa y la propiedad, integrado por los diferentes miembros familiares, se desarrolla mediante reuniones periódicas, donde se exponen los asuntos que surgen como consecuencia de la gestión y participación de los familiares en la empresa. Cada línea familiar a su vez posee un protocolo para comunicar la información a los integrantes del Consejo Familiar, lo que permite que cada miembro, represente y exprese los puntos de

vista de cada familia. Dichas sesiones pueden ser moderadas por algún miembro de la familia.

El consejo de familia no solo plantea y define las políticas sino que establece los derechos, deberes y responsabilidades al interior de la empresa para los miembros familiares. Es el escenario apropiado para discutir y definir los asuntos de continuidad y sucesión. “Además de conservar y difundir el legado familiar e inculcar el sentido de administradores de la continuidad para los más jóvenes”.

Sus funciones entre muchas otras son:

- Servir de enlace y promover la armonía entre la familia y el grupo empresarial familiar.
- Proponer, preparar y elaborar el Protocolo Familiar.
- Velar por el cumplimiento, aplicación y en su caso revisión del Protocolo Familiar.
- Servir para encontrar soluciones a los conflictos entre los miembros de la familia.
- Designar los miembros de los órganos de administración de La Empresa Familiar.

✓ **Asamblea Familiar**

En las primeras generaciones puede no parecer necesaria la constitución de la Asamblea Familiar pero, a partir de la segunda generación y en el consorcio de primos es el elemento de gobernabilidad más representativo, su importancia y función principal es resolver los conflictos que se presentan al interior del grupo Familiar y se diferencia con el papel de la Junta Directiva cuya finalidad se centra en el ámbito societario.

El objetivo fundamental de la asamblea familiar es reunir a la familia para abordar temas de interés común y también como propietarios de la empresa, además de actualizar y poner al tanto a la familia en cuestiones empresariales de interés. En su forma más sencilla las asambleas familiares se llevan a cabo una o dos veces al año.

La Asamblea Familiar puede variar de una familia a otra y puede ser convocada y manejada por el líder familiar visible, quien se encarga de esta tarea. En las familias numerosas es el comité líder quien convoca la asamblea y la dirige y es una ayuda cuando el consejo de familia requiere ayuda para hacer todo el trabajo que requiere el gobierno de la familia, generalmente se da en el consorcio de primos.

6.2.5.3. Junta Directiva

En el Código de Comercio Colombiano se encuentra establecida la responsabilidad de cómo deben gobernar las Juntas Directivas (Ley 222 – Artículo 23 – Inciso primero).

El reglamento y funcionamiento de las juntas directivas deben establecerse de acuerdo a las leyes vigentes y a los estatutos de cada sociedad, donde se establecen los requisitos para la elección de los miembros, remoción, convocatorias y atribuciones y limitaciones para la toma de decisiones, entre otros.

El éxito de una empresa a largo plazo se garantiza fácilmente si es manejada por una Junta efectiva, compuesta por personas competentes, independientes, junto con miembros externos de amplio conocimiento y experiencia en el campo empresarial, lo que resulta ser una excelente combinación, las características propias de la empresa familiar como lo son el compromiso y la experiencia con las fortalezas de los asesores externos, representan una ventaja adicional para competir en los entornos cambiantes actuales.

Tabla Nº 3 – Funcionamiento de las Juntas Directivas

Criterio	Familiar	Profesional
Dirección	Informal	Formal
	Internos	Mezcla
	Participación Operativa	No operativa
	Revisa Reportes	Estrategia
	Ineficientes usualmente	Decisiones Eficientes

Fuente: Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia, Carlos Cuesta D. y Juan Carlos Cuesta Q. Cámara de Comercio de Bogota – 2006 –P191

“Actualmente existen infinidad de modelos de buen gobierno que plantean su propia definición y función de los miembros de la Junta Directiva. La idea principal de estos códigos se enfoca en que el miembro independiente y externo de Junta Directiva no dependa directa e indirectamente, ni tenga relaciones comerciales con la empresa, empleados o socios de la compañía en la cual se desempeña como miembro de junta. Inclusive, se deben evitar los lazos de amistad que pueden hacer perder la independencia de la persona”²⁸.

²⁸ GOMEZ Betancur, Artículo: Miembros de Junta Directiva Independientes en Las Empresas Familiares. Abril 06 de 2.009 – Dinero.com. http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=60387

Aronoff y Ward (1996) sugieren como funciones esenciales de las Juntas Directivas, las siguientes:

- Garantizar un gobierno eficiente.
- Vigilar y mejorar las políticas y estrategias de la compañía.
- Aconsejar y asesorar a los administradores.
- Supervisar la planeación de la sucesión.
- Apoyar a los familiares accionistas.

6.2.5.4. La Asamblea de Accionistas

Es el órgano de gobierno de La Propiedad y es el escenario que permite la intervención de sólo los propietarios y de todos los accionistas (pueden ser personas ajenas a la familia que adquieren acciones en el transcurso del desarrollo de la empresa), en el momento de fijar las políticas de la empresa ambos grupos pueden intervenir con voz y voto, sin importar cuan grande o pequeña sea la participación o si trabajan o no en la empresa.

La Asamblea General se da una como mínimo una vez al año y es la oportunidad para que los accionistas pregunten a la Junta Directiva de la Empresa y a sus directivos sobre el rumbo y las estrategias implementadas para la prosperidad del patrimonio.

La Asamblea de Accionistas se rige por el Protocolo Familiar quien es el que preside la periodicidad de las reuniones y los criterios para las votaciones, entre otros.

Sus decisiones son:

- La política de dividendos.
- Diseño y elección del directorio
- Evaluación de los directores
- Objetivos de la rentabilidad del negocio.

6.2.6. La Sucesión

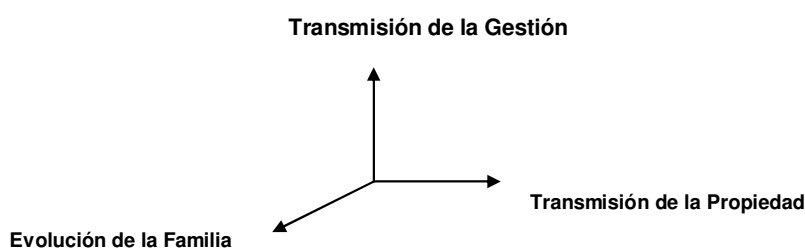
La sucesión es el paso clave y fundamental que le da o no la posibilidad a la empresa familiar de su continuidad, es la prueba de fuego.

Preparar una sucesión en las empresas familiares es todo un desafío, están involucradas las relaciones de trabajo propias de la labor de la empresa y las relaciones filiales conformadas por los valores y las fidelidades propias de cada familia. Para la familia resulta traumática ésta situación, comenzando por el fundador sucedido, quien deberá buscar otros estilos de vida. La propiedad cambia su configuración por ser transferida al sucesor y este hecho generará un gran impacto a los otros dos subsistemas, ya que es quien controla la

propiedad y ejerce el poder. La sucesión es un fenómeno muy complejo, debe planificarse. En él participan muchos actores. Por lo general, es un proceso largo y con duración entre diez a quince años.

Se afirma que la real sucesión inicia con la primera experiencia profesional y laboral de los hijos quienes son la prolongación del sucesor y la continuidad del negocio.

Ilustración Nº 8. – La Sucesión Familiar: Tres Realidades



La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (La empresa, La familia y La Propiedad) y durante este proceso pueden tener cambios importantes.

Según los autores Craig Aronoff y John Ward 2000, el fenómeno de la sucesión es un proceso de por vida se inicia desde el nacimiento de los hijos del fundador, de allí parte el interrogante de quien de los hijos lo sucederá y en la mayoría de los casos se tiene expectativa frente a la primera experiencia profesional de éstos pues será en la empresa del fundador (padre). Aunque hay situaciones inesperadas que provocan que el proceso de la sucesión sea corto, como lo es el fallecimiento de los dueños y directores o el empeoramiento de las relaciones entre los familiares. El proceso de sucesión debe abarcar todo lo que contribuye a garantizar la continuidad en la empresa a través de las generaciones.

Aronoff y Ward (2000), proponen un modelo denominado “Las Siete Etapas en el Desarrollo del Sucesor” previendo la formación de las nuevas generaciones de líderes con el modelo propuesto a continuación:

- **Primera Etapa:** Preparación de Actitudes
- **Segunda Etapa:** Ingreso a la empresa de los hijos.
- **Tercera Etapa:** Desarrollo en la empresa (Ocurre en la edad de 20-30 años del sucesor)

- **Cuarta Etapa:** Desarrollo del liderazgo (Ocurre Entre 30 y 40 Años del sucesor).
- **Quinta Etapa:** Selección del Sucesor. Si hay varios candidatos
- **Sexta Etapa:** Transición. Transferencia de Autoridad y Responsabilidades al Sucesor. Ivan Lansberg (1998) en su artículo "Step by Step guide to sucesión planning" establece que la planificación de la transición es compleja y difícil porque involucra a muchos grupos de interés de la compañía y repercute directamente en la unidad familiar. Lo mas adecuado entonces es realizar una programación de la sucesión una sana salida del fundador y un oportuno ingreso del sucesor (quien en su momento también debe contar con una programación de sucesión para un retiro apropiado).
- **Séptima Etapa:** La siguiente vuelta. Es decir es un proceso cíclico.

Los investigadores Guinjoan y Llauradó (2000) en su libro el Empresario Familiar y su Plan de Sucesión, sostienen que "Planificar la sucesión añade posibilidades de supervivencia a la empresa familiar, en la medida en que un Plan de Sucesión, es un ejercicio de anticipación a unos acontecimientos personales, familiares y empresariales futuros, con el objeto de influir sobre los mismos y de conformarlos de acuerdo con unos intereses determinados"

En este sentido el Dr. Gallo plantea a los sucesores para el buen desarrollo del Plan de sucesión varios aspectos que se deben considerar, como sigue:

- ✓ Comprensión del negocio, lo que implica conocer los productos, la competencia, la tecnología, entre otros.
- ✓ Adquirir los saberes y cualidades de la dirección de la empresa.
- ✓ Compromiso personal.
- ✓ Experiencia para los sucesores en otra empresa.
- ✓ Trabajar en cargos concretos y necesarios para la empresa.
- ✓ Tener un conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa.
- ✓ Oportunidades para el emprendimiento.
- ✓ Rotación en diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Encargo de tareas duras y difíciles.
- ✓ Participación en la formulación de estrategias.

El fundador debe tener en cuenta que el futuro y continuidad de la empresa familiar, depende de cómo se planifique y ejecute el proceso de sucesión y que éste sólo será completo si además de abarcar el relevo generacional también incluye un cambio organizacional.

Richard Beckhard (1998), considera que los preparativos para la sucesión se deben asumir como un legado y que aunque parezcan sobreabundantes los

aspectos que a continuación se mencionan, éstos permiten planear de una manera adecuada y eficaz la sucesión, evitando crisis y conflictos al interior de la familia, como son:

- ✓ Sintetizar el concepto real de liderazgo que tiene la familia.
- ✓ Enfocar las diferencia entre la primera y la última generación.
- ✓ Establecer las pautas para construir un fuerte nivel de consenso familiar.
- ✓ Determinar que la toma de decisiones sean entre todo el miembro familiar y no solo de los padres.
- ✓ Prever que el control de la propiedad del negocio debe asumirlo los miembros que no se encuentren en conflicto.
- ✓ Conocer la decisión del consejo de familia sobre involucrar miembros no familiares en la sucesión del negocio.
- ✓ Conocer cuales medidas se utilizaran para expresar los votos familiares para asumir las decisiones.
- ✓ Indagar cuales son los propósitos a largo termino de la familia con relación a los valores y los dividendos y como protegerlos.
- ✓ Priorizar los valores familiares para definir las cualidades de los líderes.
- ✓ Cantidad de Votos para que sea concesionado a la nueva generación el mando del plan de sucesión.
- ✓ Dentro de las áreas claves del negocio quienes serán ubicados y cuales serán sus funciones.
- ✓ Cuales cualidades se requieren para hacer un trabajo de acompañamiento.
- ✓ Si se presentan rivalidades qué tipo de profesiones consultores expertos deben consultarse (Sicólogos, Consultores, expertos en Empresas Familiares).
- ✓ El nivel de madurez que tiene el miembro de la familia al ingresar a la empresa, sus motivaciones Vs. Las motivaciones que los padres transmiten.
- ✓ Que medidas se tomaran si el sucesor elegido no acepta la elección.
- ✓ Que medidas se tomaran si la elección del Conductor ha sido errónea.

Para que el cambio generacional sea exitoso debe realizarse mediante un plan anticipado, estructurado y ejecutado en el momento adecuado, contando con los posibles sucesores que en la mayoría de los casos son los hijos, pues son ellos quienes conocen mejor la empresa. Los sucesores deben estar preparados y capacitados para asumir el manejo y control de la compañía, bien sea del grupo familiar o profesionalizando la gestión a través de la contratación de un tercero, lo que en este caso obliga que para dicha elección se realice mediante un consenso familiar.

6.2.7. Profesionalización de la Empresa Familiar

Profesionalizar la empresa es un paso decisivo para manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y de la empresa. (Leach 1993)

(Belausteguigoitia 2003), indica que este proceso es eficaz si parte del compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Dyer (1989) plantea a la profesionalización como la superposición de los sistemas de la familia y de la empresa, el autor argumenta tres razones por las cuales se profesionaliza la empresa familiar:

- ✓ **Primera Razón:** A medida que la empresa crece, se incrementa la complejidad del entorno lo que sugiere adquirir habilidades en las diferentes áreas, Contabilidad, Finanzas, Marketing, Producción, dichas habilidades es difícil que estén en todos los miembros de la familia.
- ✓ **Segunda Razón:** La empresa familiar se profesionaliza cuando la gerencia profesional tiene capacidad de cambiar las normas y valores del negocio de operaciones. En este caso se hace necesaria la gestión de profesionales externos si los intereses familiares generan conflictos empresariales que afectan la rentabilidad y la eficiencia familiar.
- ✓ **Tercera Razón:** La empresa Familiar debe profesionalizarse para la elección de líder para el traspaso generacional.

La profesionalización es entendida como el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como no familiares, cuando existen niveles de formación se dan mejores resultados y suelen darlos las soluciones que surgen de los conocimientos aplicados y prácticos.

La profesionalización juega un papel determinante en todos los gerentes/ propietarios de las empresas de familiares, porque permite a la empresa dar un paso decisivo para lograr su desarrollo, mejorar los conflictos. Además contribuye significativamente a la sucesión, porque haciéndola de una manera planeada se obtienen ventajas, como por ejemplo planear el futuro de la empresa, evitar los conflictos familiares, establecer bases para las sucesiones futuras y construir bases para institucionalizar a la empresa.

Establecer un plan de vida y carrera para los familiares y empleados es el primer paso hacia la profesionalización, permite no improvisar y tener un norte definido, existe una visión clara que es compartida por la familia a los demás empleados, pretendiendo una dirección objetiva y racional a través de un proceso administrativo desarrollado.

6.2.8. El Caso Estudio

Los casos de investigación adoptan, en general, una perspectiva integradora.

Un estudio de caso es, según la definición de Robert K. Yin (2003), como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas mas variables de interés que datos observacionales, y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis.²⁹

6.2.8.1. Aspectos Generales

Además de los Estudios de Casos de enseñanza existen los Estudio de Casos de Investigación. Estos se aplican en múltiples terrenos, como la sociología, la ciencia política, y, dentro de las disciplinas de la administración, en áreas como las operaciones, el marketing, la logística y los sistemas de información, donde es el método cualitativo de investigación mas utilizado.³⁰

Como se ha mencionado anteriormente Un estudio de caso de investigación, según la definición de Robert K. Yin (2003), es la búsqueda empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real.

Este tipo de indagación trata con una situación técnicamente distintiva, posee innumerables variables de interés y están basados en múltiples fuentes de evidencia, beneficiándose el desarrollo de proposiciones teóricas que orientan la recolección y el análisis.³¹

6.2.8.2. El Caso Experiencial de Empresas

Este tipo de casos narra los sucesos de una empresa o de una parte de ella de la vida real o ficticia. Incluye³²

- ✓ Como se han tomado las decisiones en una época
- ✓ El tipo de estrategias que se han desarrollado
- ✓ La cronología de sus directivos y sus estilos de dirección

²⁹ YIN K. Robert, Applications of Case Study Research, Ed. Sage 2003, p. 13

³⁰ HOWARD et al (2000), GARNER Howard. (2000). The Disciplined Mind: Beyond Facts And Standardized Tests, The K-12 Education That Every Child Deserves. New York: Penguin Putnam.

³¹ YIN K. Robert, Applications of Case Study Research, Ed. Sage 2003, p. 13

³² Metodología para la estructuración, desarrollo y evaluación de casos. Primer Borrador para Discusión, Junio 2008. p.22 Universidad EAN

- ✓ Los éxitos y fracasos por los que han pasado la empresa
- ✓ Las posibles decisiones que se van a tomar, de acuerdo a una situación vivida.
- ✓ La relación con sus stakeholders y el manejo que le ha dado la empresa.
- ✓ Situaciones relacionadas con sus estados financieros y con las áreas o procesos de la organización.

En su contenido debe incluir:

- ✓ Antecedentes de la empresa
- ✓ Evolución de la empresa
- ✓ Sucesos en el tiempo
- ✓ Presente y futuro de la organización
- ✓ Preguntas sobre el caso

De acuerdo a las definiciones mencionadas, se presentará El Caso Estudio, objeto del presente trabajo, Caso Exitoso de la Empresa Familiar, Grupo Empresarial John Uribe, sus inicios, evolución, crecimiento y su continuidad y cuales se consideran han sido sus factores de éxito, que le han permitido estar vigente y ser manejada actualmente por la tercera generación, se analizará a su fundador y familiares basado en la teoría de Gestión por Competencias.

6.2.9. La Gestión por Competencias

La teoría de Recursos analiza los recursos y las capacidades de la organización, mientras que la teoría de la Gestión del Conocimiento se acerca al individuo y a su capacidad de desarrollarse y potencializar sus competencias para convertirse en una ventaja competitiva de la empresa³³.

Cada día toma más auge el tema de las "Competencias" concepto que se ha definido como la "idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, teniendo en cuenta que los individuos poseen los requisitos y conocimientos requeridos para ello"

Dentro de las teorías mas reconocidas sobre tema, se destacan las siguientes³⁴:

- ✓ **Spencer y Spencer (1993)** Señalan que las competencias son características subyacentes de la persona y que éstas están relacionadas con el buen o mal rendimiento en las diferentes situaciones de trabajo.

³³ NAGLES, Nofal, El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, Revista EAN, Vol.54. 2005

³⁴ CINTERFOR, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

- ✓ Por su parte **Rodríguez y Feliú (1996)** definen las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que tiene una persona que le permiten desarrollar exitosamente una actividad”
- ✓ **Boyatzis (Woodruffe) (1993)**, las presenta como patrones de conducta que la persona debe poseer para desarrollarse eficientemente en sus funciones.
- ✓ Para **Leby leboyer** las competencias son comportamientos que dominan mejor unos individuos que otros y que les permite desarrollarse mas eficientemente.

La competencia resulta entonces ser una combinación de educación, formación, habilidades y experiencias adecuadas que posee el individuo, las cuales de una u otra forma deben poder ser demostradas, la Gestión por Competencias se fundamenta en³⁵:

- ✓ Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo y que quien lo desarrolle mantengan un buen rendimiento del mismo.
- ✓ Determinar que la persona asignada cumpla las competencias para el cargo.
- ✓ Favorecer el desarrollo de competencias tendientes al mejorar el desempeño del individuo.
- ✓ Generar Personas altamente capacitadas.
- ✓ Obtener en la empresa una ventaja competitiva mediante el uso de la Gestión por Competencias en todo el personal.

La Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría de la Gestión del Conocimiento están centradas en la Gestión por Competencias, en este orden de ideas se realizará un análisis por competencias del fundador John Uribe Escobar.

6.3. Marco Legal

Como se ha mencionado anteriormente Las Empresas Familiares poseen características particulares pero igualmente enfrentan situaciones particulares, por ejemplo la posibilidad de expansión es limitada, en muchos casos es un obstáculo insuperable, su relación con el Estado es visto como un obstáculo, la desigualdad de oportunidades para acceder a ciertos mercados para sus bienes, como por ejemplo a compras estatales, poco acceso a tecnología, a personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole.

Sin embargo, existen leyes que permiten tener un mejor escenario para todos aquellos ciudadanos emprendedores con deseos de crear su propia empresa

³⁵ NAGLES, Nofal, El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del Conocimiento, Revista EAN, Vol.54. 2005

que como se ha visto y se desarrolla en el presente trabajo, la mayoría de éstos son de carácter familiar:

Las siguientes leyes propician un ambiente más favorable para la Creación de Empresas:

✓ **Ley 590 de Julio 10 de 2000³⁶:**

La creación de nuevas empresas requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial y que facilite el ejercicio de la misma, en especial el nivel de las micro y pequeñas empresas.

Art. 1- “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”. Partiendo de esta base se establecen los siguientes parámetros;

- ✓ Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.
- ✓ Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medias empresas.
- ✓ Promover una mas favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- ✓ Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos, así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

³⁶ Nuevo Código de Comercio. Normas Complementarias y Reglamentarias. Editorial Unión -2007 -Pág. 769

- ✓ Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.
- ✓ Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.
- ✓ Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- ✓ La generación de un marco institucional propicio al fomento de la MIPYMES, a través de la creación del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y del Consejo Superior de la Microempresa.
- ✓ La atención a las MIPYMES por parte de las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa y Microempresa, aunque su objeto institucional no sea específicamente éste.
- ✓ La atención a la MIPYMES por parte de las entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial, IFI, el Fondo Nacional de Garantías, COLCIENCIAS, Bancoldex y Proexport. En virtud de ello, podrán establecer dependencias especializadas para atender este tipo de empresas.
- ✓ La creación del registro único empresarial que reducirá los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización. Este registro tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones frente a las entidades estatales, incluyendo el registro e inscripción de proponentes para los procesos de contratación pública.
- ✓ El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que demanda el Estado de acuerdo a lo previsto en la Ley 80 de 1993. Ello implicará establecer los procedimientos administrativos que faciliten a estas empresas el cumplimiento de los requisitos y tramites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
- ✓ La destinación de recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas –

FOMIPYME – para el apoyo a las nuevas empresas. Este fondo fue creado por la Ley 590 de 2000 y tendrá una dotación de recursos no inferior a veinte mil millones de pesos por año.

- ✓ El apoyo al establecimiento de regímenes tributarios especiales en los municipios para estimular la creación de MIPYMES.

En concordancia con lo anterior, la creación de estímulos tributarios no solo a nivel local, sino nacional en función de indicadores de generación de empleo de las nuevas empresas y con el respaldo del fondo de garantías ha permitido generar programas para emprendedores, donde el gobierno formula políticas para fomentar la creación de empresas.

Es muy importante resaltar la aplicación de esta normatividad en las Pymes familiares, ya que permite orientar su conducta y las posibilidades a crear estándares de comportamiento en la empresa y en sus relaciones familiares.

Finalmente las Pymes familiares dentro del sector empresarial colombiano se desarrollan en todos los sectores económicos, algunas veces como proveedores de bienes y servicios para otras empresas y otras como productores de bienes y servicios finales.

- **Ley 905 de 2004³⁷:**

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y dictan otras disposiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a tres (3) de los siguientes parámetros:

- Crease el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por el consejo superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.
- El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Conciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y FINAGRO, el cual coordinara las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

³⁷ Nuevo Código de Comercio. Normas Complementarias y Reglamentarias. Editorial Union -2007 -Pag. 769

Adicionalmente es importante tener presente La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto *“Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país”*.

Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el sena, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros.

Por medio de las redes será posible establecer mesas de trabajo y formular planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento en el país. Como función importante de éstas, se plantearán instrumentos para examinar la calidad de los programas que se estén implementando. Se promoverán, a su vez, estudios de emprendimiento para conocer el nivel nacional y regional de creación, promoción y apoyo a las nacientes empresas.

7. ASPECTO METODOLOGICO

7.1. TIPO DE ESTUDIO

El método empleado para realizar el trabajo fue de carácter cualitativo-deductivo por cuanto se busca detectar de forma directa aquellas cualidades y valores personales y profesionales de los empresarios que han heredado las firmas y las han sostenido de una forma exitosa. Pero también, buscando la forma o formas de relacionarse con el resto de los miembros de la familia, su éxito y su continuidad.

7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Estará constituida por el grupo Empresarial John Uribe e Hijos, empresa familiar de Medellín que actualmente es exitosa y se encuentra manejada por la tercera generación. El concepto es cuanti-cualitativo porque es posible establecer su número, pero es cualitativo por los intereses e intenciones de este trabajo. No se recurre a técnicas de muestreo probabilístico por las mismas pretensiones y naturaleza del estudio.

7.3. FUENTES PRIMARIAS

7.3.1. Observación: Se emplea la Observación directa.

7.3.2. Encuesta: Se toma como base la encuesta realizada a algunos de los miembros de la familia en estudio, donde se pretende reconocer las debilidades, fortalezas, motivaciones, actitudes y opiniones.

7.3.3. Entrevista: Se aplica en forma personal con el fin de lograr una mayor flexibilidad, asegurar la validez de las respuestas y obtener información sobre aspectos familiares, emocionales, históricos, administrativos, estratégicos, entre otros. El propósito de la entrevista es lograr una percepción y vivencia física de los posibles factores de éxito y de crisis de la Empresa Familiar en estudio.

7.4. FUENTES SECUNDARIAS

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron textos, proyectos de grado, documentos en la web, revistas, cámara de comercio de Medellín, SENA, entre otras.

7.5. LA UNIDAD DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El caso a examinar estará representado en el Éxito del Grupo Empresarial John Uribe e Hijos y en él se estudiará su evolución a partir del momento de su fundación. Para ello se recurrirá a registros contables, a los niveles de producción, al número de trabajadores, a las ventas, a los cambios en la estructura del empleo, al empleo de tecnologías lo mismo que a los cambios en ellas. De igual forma, se contrastará la información obtenida con otra de carácter más cualitativa referente a los herederos de la empresa que actualmente se encuentren en la dirección de la empresa. De ellos se recogerá información relativa a su formación profesional, a sus cualidades como persona y como gerente, a las relaciones formales con los de más miembros de la familia.

7.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Por lo dicho, para recoger la información se empleará combinadamente técnicas de observación, encuestas y entrevistas en profundo. Para estas últimas se diseñará un instrumento guía que facilite la recolección de los datos necesarios acerca de las personas que ahora se hallan dirigiendo los destinos de la empresa. Este trabajo privilegia, por su misma naturaleza, la percepción de estas personas.

7.7. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El trabajo o informe final del mismo, se presentará de acuerdo a los lineamientos que ha establecido la Universidad EAN para la presentación de este tipo de trabajos.

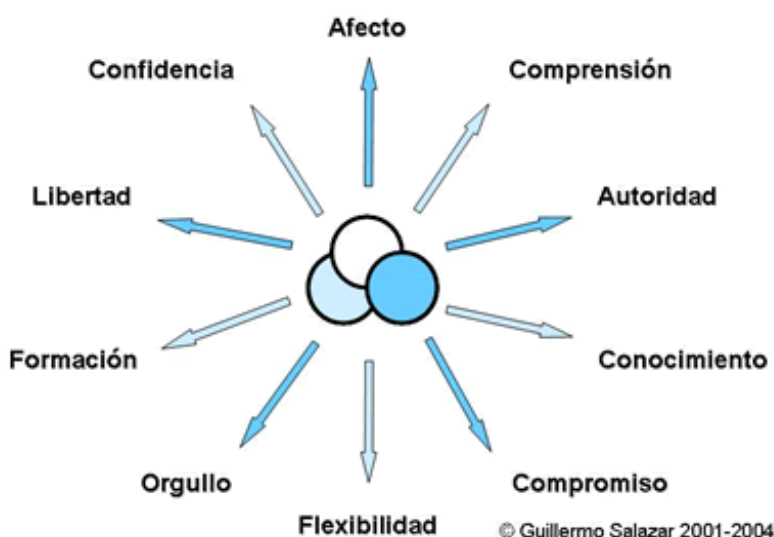
8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

8.1. VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar posee ciertas ventajas que difícilmente otro tipo de empresas posea, por ejemplo:

- ✓ Lealtad y Compromiso
- ✓ Flexibilidad en el Manejo
- ✓ Rápida Toma de Decisiones
- ✓ Identidad empresarial frente a Factores Externos y al cliente
- ✓ El trabajo en Equipo y mayores márgenes de ganancias
- ✓ La Facilidad para el Cambio Estratégico

Ilustración Nº 9. – Ventajas y Fortalezas de La Empresa Familiar³⁸



Fuente: © Roberto Kérex / Guillermo Salazar 2001-2004 - <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajas-fortalezas-empresa-familiar>

- **Las relaciones de afecto:** los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

³⁸ Fuente: © Roberto Kérex / Guillermo Salazar 2001-2004 - <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajas-fortalezas-empresa-familiar>

- **La comprensión:** El hecho de convivir con una persona desde que nace, concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- **La aceptación de la autoridad:** como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.
- **Conocimiento:** dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- **Compromiso:** por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.
- **El orgullo de la Firma:** que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.
- **Inversión en Personas:** aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.
- **Libertad de Decisión y Acción Gerencial:** las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- **Carácter Confidencial:** las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.
- **Compromiso Social:** íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria

8.2. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Es preciso conocer las desventajas de la Empresa Familiar, como son:

- La Influencia emotiva.
- Considerar a la empresa como un servicio familiar.
- La igualdad de la familia en la administración o dirección de la Empresa.
- La falta de Compromiso y Flexibilidad en algunos miembros.
- La falta de Liderazgo.
- Liderazgo no legitimado.

La mayoría de las desventajas mencionadas se presentan por la carencia de un nivel jerárquico respetable, no hay directivos responsables para la toma de decisiones, además, del no cumplimiento integro de las obligaciones por parte de los miembros familiares lo que dentro de la empresa generan caos y crisis.

En Colombia no existe tratamiento legal especial para las empresas de familia en lo laboral, fiscal y tributario tanto en el ámbito nacional como municipal, que incentive su creación y las motive para que prosperen y perduren, sino que se les aplican las mismas normas y cargas utilizadas para las demás entidades, como los gravámenes del impuesto a la renta, laborales y parafiscales, entre otros, con la única excepción de la composición de sus juntas directivas, lo cual consideramos es gran desventaja. Contrario en otros países por ejemplo en Alemania, donde las empresas familiares gozan de una serie de incentivos gubernamentales como insumos subsidiados, precios de ventas estables o sustentadas y normas laborales flexibles, entre otros muchos beneficios, tendientes a brindar el espacio adecuado para que se creen empresas perdurables y que la familia tenga bienestar.

A continuación se ilustran relevantes desventajas y debilidades de la Empresa Familiar, las cuales deben ser tenidas en cuenta bien sea para evitarlas o superarlas y lograr la continuidad de la empresa familiar, como son:

Ilustración N° 10. – Desventajas y Debilidades de La Empresa Familiar³⁹



Fuente: © Roberto Kertész / Guillermo Salazar 2001-2004 - <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/desventajas-debilidades-empresa-familiar>

- **Organización y Capacitación Gerencial:** Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.
- **Delegación del Poder:** Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- **Toma de Decisiones Compartidas, Solución de Problemas y Manejo de Conflictos:** En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.
- **Comunicaciones Efectivas:** Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **Confección del Plan de Negocios:** Muchos propietarios se resisten a éstas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y

³⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/desventajas-debilidades-empresa-familiar>

experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

- **Criterios de Selección y Remuneración de Familiares y No Familiares:** Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.
- **Redacción y Cumplimiento del Plan de Sucesión:** Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.

9. LOS FACTORES DE ÉXITO Y DE FRACASO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

9.1. Factores de Éxito:

Existen una serie de factores claves para lograr el éxito en la empresa de familia, todos ellos fuentes de valor, como son:

- ✓ Tradición y valores para y en las futuras generaciones.
- ✓ Valores de la familia para la Empresa.
- ✓ Armonía Familiar que produce Unidad.
- ✓ Planificación de La sucesión (10 años o más).
- ✓ Generar un Buen Ambiente.
- ✓ Buen trato, personal con confianza.
- ✓ Compromiso de los Accionistas
- ✓ Enfoque a nichos de mercado con mayor rentabilidad.
- ✓ Rapidez en Adaptabilidad y Flexibilidad en el mercado y el entorno.
- ✓ Calidad en los productos y servicios.
- ✓ Calidad en el Servicio.
- ✓ Rapidez en Toma de Decisiones.
- ✓ Innovación y Emprendimiento.
- ✓ Responsabilidad Social.
- ✓ Proximidad clientes y proveedores.
- ✓ Crecimiento controlado.

9.2. Factores de Fracaso:

La principal causa de los fracasos de las empresas de familia son los problemas y conflictos al interior de la misma, citar algunos aspectos:

- ✓ No existe planificación para la Sucesión.
- ✓ Excesos en los gastos de la familia.
- ✓ Conflictos Familiares: Padre – Madre / Padre – Hijos / Madre – Hijos/ Hermanos, Primos.
- ✓ Falta de Capital para Crecer.
- ✓ No hay profesionalización
- ✓ Falta de Innovación y Creatividad.
- ✓ No Internacionalización.
- ✓ Nepotismo.
- ✓ Carencia de Investigación y Desarrollo.
- ✓ Cambios Tecnológicos rápidos

10. FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA

“El éxito de una compañía dependerá de su capacidad de desarrollar la iniciativa empresarial, entre su equipo de colaboradores, el éxito vendrá de la mano de personas que cuenten con iniciativa y espíritu emprendedor, que les guste y sepan tomar decisiones, que asuman los retos de acometer nuevos negocios, nuevos productos y nuevos mercados”

Jaume 2000

Como se ha mencionado en el desarrollo de este trabajo, las empresas familiares poseen características particulares, donde la más significativa es que son organizaciones controladas y gestionadas por un grupo familiar, este tipo de compañía representa un fenómeno histórico en la economía mundial, permitiendo entender el desarrollo y la riqueza de las naciones (Smith 1776). Por su particularidad interactúan bajo el mismo ambiente, “La propiedad, La Gestión, y la Familia”, lo cual amerita y exige de manera urgente entender y diseñar estrategias que permitan a este tipo de empresas asumir los retos, exigencias y compromisos económicos, comerciales y sociales que deben enfrentar en el contexto global actual.

En Colombia es muy limitado el estudio de las Empresas Familiares, estudios que expliquen el comportamiento al interior de nuestras empresas familiares nacionales, existe muy poca bibliografía y apenas comienzan a interesarse en el tema grupos de investigación de diferentes universidades, entidades públicas y privadas, en este sentido deseo mi trabajo pueda contribuir para el conocimiento, la comprensión y el análisis de este tipo de empresas.

10.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS

En Colombia casi el 73% de empresas familiares fueron fundadas a partir de los años 70, tal es el caso de Crepes & Waffles, Carulla Vivero, Olimpica, Permoda, Hernando Trujillo, Arturo Calle, Servientrega, a su vez que en esta primera década del siglo XXI se realizará probablemente un cambio generacional en más de 100.000 empresas con los conflictos y los problemas que la situación genera. A pesar de que las empresas familiares poseen algunas ventajas que las hacen competitivas dentro del ámbito empresarial, resulta muy preocupante el lado contrario, ya que por sus características surgen situaciones y conflictos que interfieren en el desempeño y genera debilidades para lograr la supervivencia y el traspaso generacional.

En Colombia, los resultados sobre algunos estudios realizados a las Empresas Familiares son preocupantes, reflejan la falta de profesionalización, de estamentos de gobernabilidad, de preparación para la sucesión, factores que impiden el buen desarrollo y la supervivencia de este tipo de empresas, veamos:

10.1.1. Datos Estadísticos en Colombia:

De un estudio realizado a 400 empresas familiares se destacan los siguientes hallazgos:⁴⁰

1. La empresa familiar en Colombia aparece como una oportunidad para generar empleo.
2. Contribuye a la baja profesionalización de la empresa el no exigir requisitos de entrada a los miembros de la familia y a parientes políticos.
3. No se aplican indicadores de gestión de la familia, sean propietarios o no, lo que produce un desequilibrio de calidad del aporte profesional de cada miembro.
4. No hay criterios de remuneración y bonificaciones para los familiares que laboran en la empresa.
5. El 27% de la muestra no tienen establecidos acuerdos de normas disciplinarias para los familiares vinculados al manejo del negocio, lo que confirma un signo de baja profesionalización.
6. El 87% de la muestra desconoce la existencia del Protocolo Familiar como herramienta para prevenir y neutralizar los conflictos entre los familiares.
7. No se tiene claramente establecido el Consejo de Familia y su función.
8. No existe una intención de preparación para el Plan de Sucesión.

10.1.3. Datos Estadísticos en el Sur Valle de Aburrá:

De un estudio realizado a 316 empresas familiares del Sur del Valle del Aburrá, donde se encuentra la mayor concentración de empresas, se destacan los siguientes hallazgos:⁴¹

⁴⁰ Exploración de Tendencias en La Administración y El Gobierno de Empresas de Familia de perfil PYME en Colombia. Centro de Investigaciones. Grupo de Investigación: Empresas Familiares. Johann Enrique Gomez – Jose Vargas Caicedo

⁴¹ Perfil de Las Empresas Familiares en el Sur del Valle de Aburrá. Lupa Empresarial ON LINE. CEIPA Medellín. Gerardo Jimenez Vallejo

1. El 91% de las empresas del Sur del Valle de Aburrá son familiares.
2. De las empresas familiares existentes, el 85.2% son de primera generación, el 12.4% son de segunda generación y 2.4% son de tercera generación, no se hallaron de cuarta generación.
3. El 49.7% posee Junta Directiva, el 28.2% de las familias empresarias tienen Consejo de Familia. Solo el 7.3% tienen protocolo familiar.
4. EL 35.4% de las familias tiene establecido los criterios para el acceso de ingreso de familiares a la empresa.
5. El 57% tiene establecidos los criterios de remuneración y bonificaciones para los familiares que laboran en la empresa.
6. El 60.1% de las empresas familiares no reparten los dividendos.
7. Solo el 32% de los casos de conflictos familiares y manejo de diferencias se hacen de manera formal, a través de un organismo de la empresa de la familia y bajo unas normas. En el resto no se tratan o si se hacen son de manera informal, lo que genera mas problemas y crisis.
8. La planificación de la sucesión es critica, solo el 10.1% posee plan de sucesión, únicamente el 13.9% la tiene planeada fiscalmente y solo el 13.6% tiene elaborado un plan de retiro del fundador.

10.2 FACTORES INTERNOS GENERADORES DE ÉXITO

Definir el éxito como tal es complejo y existen varios significados y diferentes ópticas para el análisis de lo que este representa en la empresa. M. Porter (1987) afirma que el éxito en una empresa reside en sus ventajas competitivas sostenibles, definidas como el conjunto de valores agregados para los productos y servicios ofrecidos al cliente. Porter indica que las estrategias ofensivas mas adecuadas y de mayor impacto frente a las acciones directas de la competencia y de la industria, son los costos bajos y la diferenciación en los productos. Los bajos costos significan beneficios económicos que pueden ser un factor diferenciador de renta frente a la competencia y la diferenciación significa que una empresa pueda ser única en su industria en algunos o varios aspectos vinculados con el producto, los servicios o los procesos que sean reconocidos y valorados ampliamente por los clientes en el mercado.

Por otro lado existe la óptica de los consultores Treacy y Wiersema (1997), quienes presentan algunas conclusiones después de haber realizado estudios a empresas importantes y representativas en los Estados Unidos, definiendo entonces un modelo de gestión llamado "los cuatro factores", estos investigadores los presentan como condiciones necesarias para que las compañías puedan llegar a ser empresas exitosas, desarrollando niveles de productividad, competitividad para asumir nuevos retos y esquemas planteados por la economía y el mercado global.

FACTOR 1: Las Empresas de Éxito son aquellas que lograrán proporcionar a sus clientes la mejor oferta del mercado mediante su valor agregado, sobresaliendo en términos de oferta con respecto a la competencia. Los líderes del mercado serán los que desarrollen primero un valor agregado a sus productos y servicios, logrando atributos incomparables para sus competidores a nivel de satisfacción de los clientes.

FACTOR 2: Las Empresas de Éxito son las que mantiene altos estándares de calidad en dimensiones de valor y de satisfacción para los clientes, con elementos diferentes a los que ofrece el mercado, lo que permite desarrollar diferentes niveles y conceptos de satisfacción, como por ejemplo la atención a una llamada telefónica por una persona amable e informada o por ejemplo en la entrega oportuna de un producto solicitado.

FACTOR 3: El éxito lo podrán lograr efectiva y sostenidamente aquellas empresas preocupadas por dominar el mercado mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, con el fin de superar y mantener lo conjuntos de valores agregados de sus productos para los clientes, lo que permite siempre entregar un “performance” mayor al de sus competidores.

FACTOR 4: Las empresas exitosas son aquellas preocupadas y enfocadas en la entrega a sus clientes de productos novedosos con elementos tangibles e intangibles. En un mercado tan competitivo actualmente el valor agregado ofrecido al cliente en el producto es el imperativo más importante para los líderes en el mercado.

De igual Manera, plantean disciplinas de valor a implementarse en las empresas para desarrollar la excelencia operacional:

- **Operaciones y ejecución magnificas:** Lo que significa, calidad razonable, precios justos, visión de la empresa orientada hacia el personal de contacto, operaciones dinámica, niveles altos de eficacia en términos de mayor volumen de producción y reducción de costos.
- **Liderazgo del producto:** Lo que significa, comercialización de productos innovadores, mercados dinámicos y cambiantes, Investigación y Desarrollo de nuevos productos.
- **Intimidad con el cliente:** Lo que significa, incrementar la atención y el buen servicio a los clientes, adaptarlos a sus necesidades, esto provoca altos niveles de fidelización hacia la marca y los productos.

10.3 FACTORES INTERNOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL PROPIOS DE LA EMPRESAS FAMILIARES⁴²

Todos los aspectos citados anteriormente e implementados en la empresa familiar o no, permiten alcanzar el éxito empresarial, pero, existen otros factores, únicos, particulares e innatos de la Empresa de Familia que es importante mencionar, dado que es el tema central del presente trabajo:

1. Separar el ambiente de la empresa y el de la familia.
2. Poseer procesos de Selección del Talento Humano.
3. Adoptar un Protocolo Familiar.
4. Implementar Planeación Estratégica en los Procesos.
5. Definir a tiempo el cambio generacional y los procesos de sucesión.
6. Delegar ciertos procesos administrativos en terceros mas calificados.
7. Establecer un modelo de Gobernabilidad.
8. Educar y preparar a la generación siguiente.
9. Disminuir la resistencia al cambio.

⁴² RUEDA G. Javier, Estudio Multisectorial sobre Los Factores Internos Generadores de Éxito Corporativo de las Medianas y Grandes Empresas Familiares Colombianas. Entorno y Gestión de la Empresa Familiar. Universidad de La Salle.

11. PRESENTACION DEL ESTUDIO CASO: GRUPO JOHN URIBE E HIJOS S.A.

11.1. JOHN URIBE ESCOBAR, SU TRAYECTORIA, SUS LOGROS

JOHN URIBE ESCOBAR, Nació en la ciudad de Medellín el 11 de Enero de 1.886, hijo de padres comerciantes por excelencia, desde niño trabajó con su padre en un almacén que tenía la familia en su casa. Innovó en el negocio de la fabricación y distribución de textiles a partir de la interpretación de las necesidades de los hombres elegantes de su época, demostrando desde muy joven el gusto por el comercio, los clientes y las ventas.⁴³

En el año 1.909 se casó con la Sra. Margarita Echavarría Misas hija del destacado y emblemático empresario Antioqueño, Alejandro Echavarría Isaza, Cuando se casó abrió su propio almacén llamado John Uribe con \$6.000 que su suegro Alejandro le prestó (Situado en la Calle 50), de dicha unión nacieron sus hijos Diego, Hernán, Juan Luis y Humberto, su esposa Margarita murió repentinamente en el año 1.921. Posteriormente contrajo matrimonio con la Sra. María Luisa Sama Echavarría Misas, hermana de su primera esposa y de cuya unión nació Gilberto.

La familia fue su motor y tras la pérdida de su primera esposa, John Uribe Escobar decidió enviar a sus hijos a estudiar a Estados Unidos, a su regreso en el año 1.938, John Uribe crea la compañía JOHN URIBE E HIJOS y luego de que sus hijos obtuvieran la experiencia suficiente la empresa quedó en sus manos, mientras el Sr. John Uribe encabezaba la Junta Directiva.

En el año 1.935 fundó la compañía Paños Vicuña dedicándose por completo a ella y retirándose como miembro de la Junta Directiva de COLTEJER.

En el año 1.940 John Uribe Escobar junto con otros empresarios Antioqueños aportó capital y fue el promotor de la creación de compañías y de grupos gremiales, como:

- ✓ Banco Industrial Antioqueño
- ✓ Suramericana de Seguros
- ✓ Hospital San Vicente de Paúl
- ✓ Noel
- ✓ Zenú
- ✓ Filana
- ✓ ANDI

⁴³ 100 Empresas, 100 Empresarios -

En el año 1.955 fue el cofundador de la Industria Hullera y Sintética (Productor de Pegantes Sintéticos) realizando una distribución directa de pueblo en pueblo sin intermediarios.

El 3 de Agosto de 1.960 John Uribe Escobar muere a sus 73 años, el desempeño profesional de sus hijos y la tecnología de punta utilizada en su empresa fueron su gran orgullo y contribuyeron al desarrollo empresarial de Antioquia y de la Industria Textil Colombiana.

11.2. JOHN URIBE ESCOBAR, SUS COMPETENCIAS

Se ha mencionado anteriormente en el marco teórico, que competencia es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, teniendo en cuenta que los individuos poseen los requisitos y conocimientos requeridos para ello”, a través del desarrollo del presente trabajo y a través de entrevistas e indagaciones, son muchos los comentarios y descripciones que se han dado favorablemente de John Uribe Escobar, a continuación se enumeran las mas destacadas, todas ellas consideradas dentro de las competencias de los emprendedores:⁴⁴

- **Visión del Negocio:** El emprendedor reconocer y aprovecha las oportunidades, riesgos y fuerzas externas que influyen en la competitividad y efectividad del negocio.
- **Negociación:** Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupo clave que influyen en su área de responsabilidad.
- **Comunicación:** El emprendedor es efectivo al comunicarse, emplea procedimientos formales e informales, y proporciona la información de manera concreta que respalda las apreciaciones y conclusiones.
- **Proactividad:** Muestra un comportamiento emprendedor, de empuje y tenacidad para los cambios necesarios y los retos que se presenten.
- **Disciplina:** Realiza lo que se ha propuesto, persiste y no abandona el propósito, superando las dificultades que se le presentan.
- **Creatividad:** Plantea proyectos innovadores y soluciones practicas para los problemas que se presentan.
- **Concentración:** Posee un alto grado de atención ante uno o varias situaciones durante un largo periodo de tiempo.

⁴⁴ <http://www.telemprendedores.org/estudio-competencias-del-emprendedor-i/>

- **Gestión del Riesgo:** Acertado en la toma de decisiones de gran responsabilidad y con un alto grado de incertidumbre.
- **Empatía:** Escucha, respeta y tiene en cuenta las preocupaciones y posiciones de las demás personas.
- **Red de relaciones efectivas:** El emprendedor desarrolla y mantiene relaciones personales con individuos claves dentro de la empresa y el sector.

11.2.1. Árbol Genealógico Familia Uribe Echavarría

JUAN CRISOSTOMO JOHN URIBE ESCOBAR

Padres

- Juan Crisóstomo Uribe Gómez
- Isabel Escobar Mejía



Casamiento(s) e hijo(s)

- Casado con Margarita Echavarría Misas con
 - Hernán Uribe Echavarría
 - Juan Luis Uribe Echavarría
 - Humberto Uribe Echavarría
 - Diego Uribe Echavarría
- Casado con María Luisa Sama Echavarría, con
 - Gilberto Uribe Echavarría



Hermanos y hermanas

- Gustavo Uribe Escobar 1888- 1972
- Roberto Uribe Escobar 1894-1954
- Félix Uribe Escobar
- Carlota Uribe Escobar

11.2.2. Árbol Genealógico Familia Uribe Correa

GILBERTO URIBE ECHAVARRIA

Padres

- Juan Crisóstomo John Uribe Escobar
- María Luisa Sama Echavarría Misas



Casamiento(s) e hijo(s)

- Casado con Dora Correa Ángel, con
 - ◆ Carlos Gilberto Uribe Correa
 - ◆ Andrés Uribe Correa
 - ◆ Alejandro Uribe Correa
 - ◆ Juan Felipe Uribe Correa
 - ◆ Pedro José Uribe Correa



Hermanos y hermanas

- ◆ Hernán Uribe Echavarría
- ◆ Juan Luis Uribe Echavarría
- ◆ Humberto Uribe Echavarría
- ◆ Diego Uribe Echavarría

CARLOS GILBERTO URIBE CORREA

Padres

- Gilberto Uribe Echavarría
- Dora Correa Ángel



Casamiento(s) e hijo(s)

- Casado con Lupita Berdugo Cuartas, con
 - ◆ Carolina Uribe Berdugo
 - ◆ María Clara Uribe Berdugo
 - ◆ Manuela Uribe Berdugo



Hermanos y hermanas

- ◆ Andres Uribe Correa
- ◆ Alejandro Uribe Correa
- ◆ Juan Felipe Uribe Correa
- ◆ Pedro José Uribe Correa

ANDRES URIBE CORREA

Padres

- Gilberto Uribe Echavarría
- Dora Correa Ángel



Casamiento(s) e hijo(s)

- Casado con Ángela María Calle Mejía, con
 - ◆ Daniel Uribe Calle



Hermanos y hermanas

- ◆ Carlos Gilberto Uribe Correa
- ◆ Alejandro Uribe Correa
- ◆ Juan Felipe Uribe Correa
- ◆ Pedro José Uribe Correa

ALEJANDRO URIBE CORREA

Padres

- Gilberto Uribe Echavarría
- Dora Correa Ángel



Casamiento(s) e hijo(s)

- Casado con Lilia Agüero Valenzuela, con
 - ◆ Juan Ricardo Uribe Agüero
 - ◆ María Isabel Uribe Agüero



Hermanos y hermanas

- ◆ Carlos Gilberto Uribe Correa
- ◆ Andrés Uribe Correa
- ◆ Juan Felipe Uribe Correa
- ◆ Pedro José Uribe Correa

JUAN FELIPE URIBE CORREA

Padres

- Gilberto Uribe Echavarría
- Dora Correa Ángel



Casamiento(s) e hijo(s)

- Casado con Elizabeth Teruntaev, con
 - ◆ Juan Felipe Uribe Teruntaev
 - ◆ María Luisa Uribe Teruntaev
 - ◆ Juan Camilo Uribe Teruntaev



Hermanos y hermanas

- ◆ Carlos Gilberto Uribe Correa
- ◆ Alejandro Uribe Correa
- ◆ Andrés Uribe Correa
- ◆ Pedro José Uribe Correa

PEDRO JOSE URIBE CORREA

Padres

- Gilberto Uribe Echavarría
- Dora Correa Ángel



Casamiento(s) e hijo(s)

Casado con Maria Isabel Botero Arango, con

- ◆ Susana Uribe Botero
- ◆ Juanita Uribe Botero
- ◆ Mariana Uribe Botero



Hermanos y hermanas

- ◆ Carlos Gilberto Uribe Correa
- ◆ Alejandro Uribe Correa
- ◆ Andrés Uribe Correa
- ◆ Juan Felipe Uribe Correa

Fuente: GENEALOGIAS DE ANTIOQUIA Y COLOMBIA, Geneanet árbol en Línea
<http://gw2.geneanet.org/index.php3?b=ivanrepo&lang=es;p=juan+crisostomo+john;n=uribe+escobar>

11.3. TRAYECTORIA DEL GRUPO JOHN URIBE E HIJOS

Después del fallecimiento del Sr. John Uribe Escobar en el año 1.960 fue sucedido por Gilberto el menor de los hijos, asumiendo el reto de continuar con la empresa familiar que su padre había fundado, para este tiempo se tenía claramente establecido que Gilberto sería el sucesor, fue un consenso general y por unanimidad fue elegido por los miembros de la familia, además es importante destacar que dentro de los intereses y prioridades de los otros hijos de John Uribe no estaban centrados en la empresa familiar, por lo tanto Gilberto les compró las acciones, convirtiéndose en el dueño de la empresa John Uribe.

En la década de los años 60 y 70 la empresa John Uribe e Hijos se convierte en el distribuidor principal y mayoritario de las telas producidas en Coltejer y Fabricato, donde siempre existió y ha existido un nexo muy grande con estas importantes compañías y en el sector textil colombiano, legado de su abuelo y bisabuelo, Alejandro Echavarría Misas. Por lo anterior se crean agencias de textiles en las principales ciudades del país como son:

- Mertejidos S.A. en Bogotá
- Pinceladas S.A. en Cali
- Avance Textil S.A. Medellín y Bogotá
- Comercial Spazio S.A. en Medellín

Posteriormente finalizando la década de los años setenta, se amplía la cobertura de textiles en el territorio Nacional, creando las siguientes agencias:

- Comercializadora Mercantil del Sur Textilera S.A. en Cali (Pinceladas liquidada)
- Comercializadora Las Telas S.A. en Bogotá (Mertejidos S.A. liquidada)
- Mercantil del Norte en Bucaramanga
- Multitex del Caribe en Barranquilla
- Tejidos de Occidente en Pereira
- Floral S.A. en Medellín, importadora y distribuidora de textiles para todas las agencias del Grupo John Uribe.

A la vez el Sr. Gilberto Uribe Echavarría, realiza diferentes viajes al exterior y gestiones para lograr obtener la licencia de las siguientes reconocidas marcas a nivel internacional, incursionando ahora en el campo de la confección:

- Esprit= Estados Unidos
- Americanino= Francia
- Rifle, = Italia
- Chevignon= Francia
- Naf – Naf= Francia
- Saloon= Francia (No existe en el mercado)
- Fiorucci= Italia
- Gamin= Francia

Para tal efecto, se crean las siguientes compañías de confecciones,

- Bronco Ltda. (Liquidada)
- Figuras Informales S.A.
- Comercial de Confecciones S.A.
- Colcom S.A.
- Imerco S.A.
- Comodin S.A. (Liquidada)

Poco a poco se abren almacenes en todo el país en las principales ciudades, y algunas marcas son distribuidas por importantes almacenes de cadena.

Ya para la década de los años 90 se abre la primera agencia de textiles en el exterior:

- **Distritex en Ecuador**

Paralelamente, el tema de la moda genera exigencias y la necesidad en muchos clientes confeccionistas, de telas diferenciadas a las producidas del mercado nacional, convirtiéndose así FLORAL S.A. en una de las compañías importadoras de textiles más importantes del país.

Adicionalmente FLORAL S.A. logra después de varios contactos con grandes y reconocidos productores de Textiles en Europa y Estados Unidos, ser su representante en Colombia, como son:

- Swift Textiles – Estados Unidos – Línea Índigos
- Uco Fabrics – Estados Unidos – Línea Indigos
- Deveaux - Francia – Moda
- Henitex – Moda
- Nam Hong – Hong Kong- Indigos, Tela de Bolsillo
- Canatiba – Brasil – Indigos Moda

A partir del año 2.006 ya en el Consorcio de Hermanos, se han generado grandes acontecimientos lo cual permite visualizar una empresa más profesionalizada y organizada estructuralmente, como sigue:

- ✓ En el año 2.006 obtiene para FLORAL S.A. y para Comercializadora Las Telas S.A. resolución como UAP (Usuario Aduanero Permanente).
- ✓ En el año 2.005 se abre la agencia de Textiles en Perú: Agentex S.A.
- ✓ En el año 2.006 se abre la agencia de Textiles en Venezuela: John Uribe e Hijos S.A.
- ✓ En el año 2.006 se abre la agencia de Textiles en México: Mercatex S.A. de C.V.
- ✓ En el año 2.007 se obtiene autorización como comercializador de la marca Mango en Colombia, bajo la modalidad de Contrato en Enseña.
- ✓ A partir del año 2.000 se incrementan las exportaciones de prendas de las principales marcas a diferentes países de Suramérica y Centroamérica.

Para el año 2.009 se puede afirmar que el negocio de la empresa familiar se ha consolidado, es una compañía donde ya los primos tienen cargos gerenciales en las diferentes empresas, además la sociedad de Hermanos continúa al mando de la toma de decisiones y del rumbo de la compañía.

Actualmente el negocio de Textiles y Confección del Grupo John Uribe e Hijos lo resumir de la siguiente manera:

Licencias de Marcas

- ✓ Esprit
- ✓ Chevignon
- ✓ Naf – Naf

Franquicias

Las siguientes marcas han desaparecido del mercado a nivel internacional, John Uribe e Hijos las maneja como franquicias:

- ✓ Americanino
- ✓ Fiorucci
- ✓ Rifle

Comercializador

- ✓ Comercializador autorizado en Colombia de la marca MANGO

Agencias de Textiles en el País

Las agencias de textiles ubicadas en diferentes partes del país y mencionadas anteriormente han cambiado su razón social y ahora las siguientes agencias llevan el nombre de JOHN URIBE E HIJOS S.A. como son:

- ✓ Comercializadora Mercantil del Sur Textilera S.A. en Cali
- ✓ Comercializadora Las Telas S.A. en Bogota
- ✓ Mercantil del Norte en Bucaramanga

La razón social de Avance Textil S.A. continua con sede en Medellin y Bogotá y la agencia de la ciudad de Barranquilla Multitex del Caribe ha cambiado para esta razón social.

Agencias en el Exterior

- ✓ Distritex S.A. - Ecuador
- ✓ Agentex S.A. - Perú
- ✓ Mercatex S.A. - México
- ✓ John Uribe e Hijos Venezuela S.A. - Venezuela

Compañías de Confecciones para las marcas

- ✓ Figuras Informales S.A.
- ✓ Comercial de Confecciones S.A.
- ✓ Naftalina S.A.

Almacenes

- ✓ De todas las marcas en todo el país.
- ✓ Almacenes Outlet (Carrera) de todas las marcas en todo el país.

Importadora de Textiles

Floral S.A.

Representaciones:

- ✓ **Deveaux** – Francia (Moda)
- ✓ **Henitex** – Francia (Moda)
- ✓ **Hudtelfa** – Brasil (Camiseros)
- ✓ **Royo** – España (Indigos – Moda)
- ✓ **Canatiba** – Brasil (Indigos – Moda)
- ✓ **Industrias Parras** – Indigos Genéricos

Tabla N°. 4. –Desarrollo del Grupo John Uribe según generaciones

<i>Generación</i>	<i>Presidente</i>	<i>Periodo</i>
	Jhon Uribe Escobar	1.938 – 1.960
Primera	Gilberto Uribe Echevarria	1.960 – 2.005
Segunda	Andrés Uribe Correa	2.005 Actualmente
Tercera	Primos	Actualmente

MIEMBROS FAMILIARES QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA FAMILIAR JOHN URIBE E HIJOS

Fundador

- Jhon Uribe Escobar

Sucesor: (Primera Generación)

- Gilberto Uribe Echavarría

Sociedad de Hermanos (Segunda Generación)

- Andrés Uribe Correa –Líder Visible y Sucesor
 - Carlos Gilberto Uribe Correa
 - Alejandro Uribe Correa
 - Juan Felipe Uribe Correa
 - Pedro José Uribe Correa

Todos los hermanos son profesionales, en las Áreas de Economía- Universidad de Antioquia (Andres y Carlos Gilberto) y Administración de Empresas de la Universidad EAFIT, (Alejandro, Juan Felipe y Pedro José), luego de terminar sus estudios Universitarios en Colombia, viajaron al exterior, específicamente a Estados Unidos donde realizaron especializaciones en Mercadeo, Administración y Negocios.

Primos (Tercera Generación)

- Daniel Uribe Calle – Gerente Marca Chevignon (Licencia)
- Carolina Uribe Berdugo – Gerente Marca Naf Naf (Licencia)
- María Clara Uribe Berdugo – Gerente de Infantex (Distribuidora de Telas Infantiles.
 - Juan Ricardo Uribe Agüero – Gerente Marca Rifle (Franquicia)
 - María Isabel Uribe Agüero – Gerente Marca Mango (Licencia)

Todos los primos son profesionales, principalmente en Mercadeo y Administración de Empresas, luego de terminar sus estudios Universitarios también viajaron al exterior, específicamente a Estados Unidos para realizar especializaciones en Mercadeo, Administración y Negocios.

11.3.1. Principales Fortalezas del Grupo John Uribe

- ✓ Se encuentran definido el protocolo familiar.
- ✓ Poseen asesores externos.
- ✓ El Plan de Sucesión ha sido programado y establecido.
- ✓ Empuje. La empresa familiar es la concreción del sueño de su fundador, quien es capaz de visualizar las necesidades y expectativas de su grupo familiar y pone en la satisfacción de las mismas todo su empuje creativo y realizador que es compartido por el resto de sus integrantes, logrando de esta forma un alto grado de compromiso, lealtad y dedicación, que combinados con el talento y el sentido de pertenencia llevan a una alta productividad. Asimismo, la oportunidad para innovar, crear y obtener satisfacciones personales son el motor de este impulso.
- ✓ Calidad en los productos y servicios.
- ✓ Agilidad de respuesta. Se debe a que la atención es personalizada y el clima de trabajo familiar, por lo que el cliente es considerado dentro de este ambiente.
- ✓ Un lugar de trabajo más informal, lo que permite una organización más flexible y generadora de respuestas rápidas.
- ✓ El Grupo John Uribe e Hijos es una empresa dinámica y con disposición para nuevos emprendimientos.
- ✓ Como consecuencia de las circunstancias adversas y en muchos casos imprevisibles que sus integrantes debieron enfrentar, ha desarrollado gran capacidad de improvisación e instinto de supervivencia. Sus directivos están dispuestos a efectuar los cambios necesarios en la organización, impulsando el potencial de desarrollo de su gente.
- ✓ Existe la capacidad para efectuar las inversiones necesarias en tecnología y recursos humanos y materiales, para hacer más eficientes y eficaces los procesos.

11.3.2 Principales debilidades del Grupo John Uribe

- ✓ Los hermanos son los directores de las diferentes compañías y cada uno toma las decisiones en base a la experiencia adquirida en su trayectoria, en algunos casos se contradicen. Debe haber una unidad.
- ✓ Posee estructura organizacional pero en algunos aspectos débil, fundamentadas muchas veces en una jerarquía familiar a amiga más que profesional. Su condición es más bien conservadora lo que hace que sus directores, gerentes y administrativos permanezcan gran

cantidad de años en sus puestos y tengan una escasa capacidad de delegar responsabilidades.

- ✓ Falta de profesionalizaron de sus administradores. El nivel de capacitación es insuficiente para las exigencias actuales.
- ✓ El concepto de cliente Interno no es asumido individualmente como un Valor de la organización, por tanto no mide ni proyectan las consecuencias de las acciones, sobre el resto.
- ✓ En algunos trabajadores de mandos medios y bajos, existe desconocimiento del porque y para que se hace cada tarea. Ello deriva en una forma de trabajo rutinaria y formal, sin control ni análisis de los resultados obtenidos.
- ✓ Falta de Conocimiento en los empleados de los objetivos generales de la empresa y particulares de cada área.
- ✓ No existe una estructura salarial equitativamente definida.
- ✓ Ejercer más control en términos de inventarios y de responsabilidades delegadas.

11.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Fuente: La fuente principal de la información, ha sido la encuesta realizada al Sr. Andres Uribe correa, líder visible y sucesor del Sr. Gilberto Uribe Echavarría. Las preguntas han sido contestadas de manera voluntaria.

Objetivo: El propósito principal de la encuesta es identificar las bases teóricas planteadas sobre las empresas familiares en el Estudio Caso “Jhon Uribe e Hijos, Empresa Familiar y sus Factores de Éxito, conocer como se encuentra estructurada y cual es su actual situación.

Fecha: Septiembre 19/2.009

La encuesta para mejor comprensión, consta de 6 partes cada una de ellas con preguntas sobre los aspectos relevantes y característicos de las Empresas Familiares, como sigue:

- ✓ Primera Parte: Identificación y Actividad de la Empresa
- ✓ Segunda Parte: Propiedad de la Empresa
- ✓ Tercera Parte: Relación de Familia y La Propiedad (Aspectos Administrativos y Patrimoniales).
- ✓ Cuarta Parte: Gestión de La Empresa
- ✓ Quinta Parte: Transición y Sucesión de La Empresa
- ✓ Sexta Parte: Protocolo Familiar

Resultados

Los siguientes resultados obtenidos han sido por las respuestas dadas por el Sr. Andres Uribe Correa:

Primera Parte: Identificación y Actividad de la Empresa:

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ El Grupo John Uribe está conformado por más de 15 compañías, ubicadas en diferentes ciudades del país y en países del continente americano como son Ecuador, Perú, Venezuela México, dedicadas a la Comercialización y Distribución de Textiles, como también a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, bajo las diferentes marcas.
- ✓ La compañía posee más de 200 empleados lo cual nos muestra que es una Mediana Empresa de acuerdo a los establecido en la Ley 905 para el Fomento de la Micro, pequeña y Mediana Empresa.

- ✓ El Grupo John Uribe lo poseen 6 Accionistas y laboran dentro de la compañía entre hermanos y primos 10 personas.

Segunda Parte: Propiedad de la Empresa

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ La mayor parte de la propiedad de la empresa la posee la segunda generación, los accionistas mayoritarios son los hermanos y el total de accionistas son 10, todos los accionistas son familiares.

Tercera Parte: Relación de Familia y La Propiedad (Aspectos Administrativos y Patrimoniales)

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ La compañía actualmente se encuentra en una Fase de Renovación.
- ✓ El Grupo John Uribe posee estamentos de Gobierno, como el **Consejo de Administración** compuesto por Familiares de Mayor Edad, Familiares de Distintas Generaciones y Empleados no Familiares y el **Consejo de Familia** conformado por miembros de las diferentes familias de segunda y tercera generación.
- ✓ La **sociedad de patrimonio** esta conformada para organizar los aspectos relacionados con la propiedad y La Sucesión.
- ✓ Los dividendos de la empresa son repartidos entre los accionistas y tienen establecidos un protocolo o acuerdo en caso de que algún familiar desee vender sus acciones.

Cuarta Parte: Gestión de La Empresa

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ El Gerente de la Empresa es un familiar accionista mayoritario.
- ✓ La compañía cuenta con un Comité de Dirección.
- ✓ Existe por escrito un plan de trabajo con objetivos planteados para el presente año.
- ✓ En el aspecto de la evolución de la empresa en los últimos años ha sido considerado por el encuestado como Estable.

- ✓ Se poseen instrumentos que permiten la evolución de la empresa, como compromiso de empleados, capacidad económica, Asesoría en estrategia, producción, entre otros.
- ✓ Algunos familiares consanguíneos y políticos laboran en la empresa actualmente y las condiciones laborales para estos son diferentes de acuerdo al puesto de trabajo y a su categoría.
- ✓ El responsable de las direcciones estratégicas de la compañía es el Consejo de Administración.

Quinta Parte: Transición y Sucesión de La Empresa

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ Se estima que la próxima sucesión será en cinco años y se realizará cuando el sucedido fallezca.
- ✓ Los herederos desean que la Empresa Continúe siendo familiar.

Sexta Parte: Protocolo Familiar

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ El grupo familiar tiene pleno conocimiento de la importancia de establecer estamentos de gobierno al interior de la empresa.
- ✓ El protocolo familiar del grupo John Uribe e Hijos lo han firmado los familiares consanguíneos.

11.5. FACTORES DE ÉXITO DEL GRUPO JOHN URIBE E HIJOS

El Grupo John Uribe e Hijos, es una empresa familiar sobre la cual se apoyó el presente trabajo, constituye un claro ejemplo de la mezcla de empresa racionalizada, de unidad económica cuyos destinos se manejan con criterios de empresa, con criterios de familia, y con el manejo de su fundador, sus hijos y herederos. Se trata de una unidad económica grande, constituida por varias firmas e importantes marcas, donde están claros los lineamientos entre los intereses de uno y otro sistema.

Dentro de las diferentes definiciones de familia encontramos la siguiente: “Se entiende también por empresa familiar, una organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están

influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración”⁴⁵. Esta situación se ilustra en John Uribe e hijos como la familia empresaria que ha alcanzado un buen nivel de organización y cuenta con los mecanismos para el manejo y dirección de la empresa, de la propiedad y de la familia.

En John Uribe e Hijos, la familia ejerce el control de la propiedad, en tanto que la gestión esta en manos de terceros con experiencia y profesionalismo, además ha gestionado y preparado la sucesión, superando los dos principales problemas y factores de fracaso mas comunes en las Empresas Familiares.

Aquí, pese a que no se ha perdido la presencia del grupo familiar ni la filosofía que John Uribe Escobar y Gilberto Uribe Echevarria le imprimieron al negocio los valores familiares, es claro el destino de la empresa, tienen un norte definido en relación con quienes laboran en la firma, con sus estructuras organizativas y la presencia en ellas de miembros de la familia, como también tienen claros sus compromisos con el país, con los clientes, con la sociedad.

Con seguridad que muchas de las firmas que empezaron siendo familiares, con los nombres de los padres y sus hijos se han mantenido –como es el caso de John Uribe e Hijos S.A. – buena parte del “espíritu” de su Fundador, John Uribe Escobar, ante las condiciones actuales se han perpetuado, al “agregar valor” en términos de racionalidad de los procesos, de alianzas con otras firmas o grupos, de profesionalizar sus direcciones, de tener una orientación universalista, de buscar la “diferenciación con otras empresas del mercado”, visionarios y acertados en decisiones y de otras características acordes con el momento y la dinámica de la economía.

“Una formula de trabajo obligada si se ambiciona que los propietarios del futuro ejerzan con total responsabilidad sus obligaciones para con la empresa, es educarles desde la infancia en estos valores y en la cultura familiar que han permitido el éxito a las generaciones anteriores. La responsabilidad, el respeto a los demás, la honestidad e integridad personal, la austeridad, la cultura del esfuerzo y la perseverancia, son valores que un accionista de empresa familiar debe poseer para cumplir con sus obligaciones ante la organización, la familia y la sociedad.

En John Uribe Escobar se inicia la descendencia de hombres de empresa que han dejado huellas en la historia económica, social y política de Antioquia y de Colombia, quienes se han preparado en el tiempo y quienes se han profesionalizado en el exterior para asumir la responsabilidad de manejar su empresa familiar y los retos exigidos actualmente para la supervivencia empresarial. Se trata de un grupo familiar cuyos nombres se encuentran en las crónicas y memorias de los negocios en Antioquia y Medellín, así como en la memoria de quienes trabajaron para ellos y los conocieron está: Paños Vicuña, Bronco Ltda., Figuras Informales S.A., Comercial de Confecciones

⁴⁵ CUESTA Díaz Carlos, Cuesta Quintero Juan, Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Marzo 2007

S.A., Pinceladas S.A., Imerco S.A., Mertejidos S.A., Comercial Spazio S.A., Colorines S.A, entre muchas otras y en las ultimas décadas, las compañías del Grupo John Uribe e Hijos formadas por la Familia Uribe Correa, como han sido mencionadas anteriormente, además de tener las Licencias y Franquicias obtenidas por el Sr. Gilberto Uribe Echavarría y de sus hijos, Carlos Gilberto, Andres, Alejandro, Juan Felipe y Pedro José.

La Familia Uribe Correa y empresa familiar John Uribe e Hijos – han establecido que los miembros hasta el tercer grado de consanguinidad en la actualidad laboren en las empresas de su propiedad.” , el protocolo ha sido concebido de tal forma, tan racionalmente, que han quedado claros los linderos entre el grupo familiar y el negocio; no existen interferencias entre los dos sistemas, permitiéndole a los miembros de aquella disfrutar de los beneficios que les significa poseer acciones en el negocio y a éste progresar sin que se sientan las intromisiones ni la presencia de los conflictos, los descendientes del fundador han accedido a la propiedad y al control de la empresa y también trabajan y participan en ella, beneficiándose como miembros de la familia.

Afirmar que los resultados alcanzados en el manejo de la compañía han sido óptimos en la familia Uribe Correa, se ha logrado un alto grado de organización tanto familiar como empresarial a través de acuerdos familiares que establecen los mecanismos y foros de discusión para los diferentes escenarios en que interactúan la familia, la propiedad y la empresa. Existe un líder visible elegido por consenso en el proceso de sucesión en la gestión empresarial y en la propiedad, lo que conlleva al establecimiento previo de un acuerdo de familia aceptado por unanimidad.

Esta empresa familiar ha nacido con la iniciativa de un emprendedor que, con el tiempo fue incorporando profesionales que ayudaron a gestar el éxito del negocio y quien más adelante, ha dejado la empresa en manos de su sucesor, con reconocidas y destacables habilidades de emprendedor y visionario, con el carácter y la cultura de un pueblo, de una familia y un líder: John Uribe Escobar, el rasgo propio de la empresa es que no sólo trabajaban miembros de la familia, sino también ejecutivos ajenos a la familia y asesores externos.

12. CONSIDERACIONES FINALES

Puede considerarse que la familia constituye un excelente ámbito para la gestación de los negocios y las empresas, pero no podrá olvidarse que hablar actualmente de “familia” no quiere decir lo mismo que quería decir durante el siglo XIX y principios del siglo XX, como tampoco hablar de negocios o de empresas, se está queriendo decir lo mismo que se decía en aquellos momentos. Por lo tanto se debe tener muy presente que el mundo actual es un mundo globalizado, las economías no son localistas y provinciales, sino economías-mundo, abiertas y expuestas a una dinámica amplia, compleja, inestable y convulsionada y para ello la Empresa Familiar tiene herramientas que le permiten defenderse y afrontar estos cambios, pero a la vez posee fallas y falencias que debe corregir para poder sobrevivir a estas situaciones aceleradas y exigentes.

Las empresas familiares en el mundo y en nuestro país son y tienen un papel fundamental en las economías, pues se constituyen en la mayoría de estructuras empresariales. Este importante papel, debe evolucionar y tener cambios rápidos y sustanciales y para que esto suceda, este tipo de organizaciones debe entender los retos que enfrenta y encontrar las herramientas y estrategias para asumirlos, asegurando su continuidad. Dichas herramientas deben incluir el fortalecimiento del gobierno corporativo principalmente mediante la conformación de juntas directivas mas profesionales, la creación de ámbitos separados de participación y decisión de la familia y de la empresa, la definición y puesta en marcha de unas reglas claras en la interacción entre los propietarios familiares y los negocios y algo demasiado relevante, planear anticipadamente la sucesión (relevo generacional, no solo en la administración sino también en la propiedad, tener la posibilidad de una apertura a la inversión no familiar y evaluar alternativas estratégicas de fusiones, alianzas y otros mecanismos inter-empresariales.

Se identifica como característica principal en las empresas familiares el estrecho vinculo con la tradición y la cultura, aunque es amplio dicho concepto, se puede acercar resaltando las siguientes características:

Características con respecto a la Propiedad debido a que es poseída por una familia que además mantiene el poder y el control de la gestión empresarial.

Características con respecto al poder pues los miembros de la familia ejercen la dirección de la empresa y los cargos de decisión en el consejo directivo.

Características con respecto a la continuidad siendo familiar, donde e involucra el tema de la sucesión y donde comienza la participación de las generaciones siguientes a la del fundador es decir hijos y nietos.

Las empresas de familia, por lo menos la gran mayoría de ellas, están en el preciso momento para recurrir a “planes de retiro” y a los procesos de sucesión que deben ser no sólo racionales, sino que se establezcan sobre los mínimos acuerdos de convivencia familiar, sobre acuerdos fundamentales en lo relacionado a la comprensión, la colaboración, el respeto y la superación de las diferencias ahincadas en la envidia, la ambición personal, el resentimiento.

Son estos aspectos, no solamente básicos, sino que por ello no pueden darse por sentados ni pueden ser obviados, ya que de ellos, más que de ningún otro factor, depende el futuro del negocio. En este sentido habrá de tenerse siempre presente que el fracaso y el éxito de los negocios de familia son función, no solo de los aspectos de Gobernabilidad como el “protocolo” y el “consejo” de familia, sino del manejo de las relaciones familiares y empresariales.

Vistas así las cosas, más allá del “protocolo de familia”, del recurso a expertos, de la presencia de veedurías y consejeros; más allá de los “consejos de familia”, de la presencia de profesionales externos en las juntas del negocio, se encuentran los acuerdos sobre lo humanamente básico, acuerdos sobre “la naturaleza” humana, sobre la convivencia, en fin, sobre aquello que para la mayoría ha de darse por descontado porque es de suyo “inmodificable”. Cuando estos aspectos no se hayan resueltos, lo preferible es retirarse, vender las acciones o la empresa, el éxito del pasado no asegura el éxito en el futuro. La falta de preparación o de estudio de los herederos es un factor muy importante de fracaso en la empresa familiar, pero mas lo son las diferencias a nivel de grupo familiar que no permiten la evolución de la empresa.

La sucesión es el paso clave y fundamental que le da o no la posibilidad a la empresa familiar de su continuidad, es la prueba de fuego, de ahí su importancia de asumirla y planearla con el tiempo suficiente que permita realizarla eficazmente. El proceso de sucesión debe abarcar todo lo que contribuye a garantizar la continuidad en la empresa a través de las generaciones.

El ser miembro de una Empresa Familiar, significa derechos a ocupar cargos, aunque el “fundador” esté convencido de que uno de sus descendientes es el “elegido” – la mayoría de las veces por su afección a él, por su consideración especial, el asunto sólo podrá dirimirlo el juicio racional e imparcial del grupo aún contra las inclinaciones personales y afectivas del “fundador” de la empresa.

Establecer un plan de vida y carrera para los familiares y empleados es el primer paso hacia la profesionalización, permite no improvisar y tener un norte definido, existe una visión clara que es compartida por la familia a los demás empleados, pretendiendo una dirección objetiva y racional a través de un proceso administrativo desarrollado

La influencia de la familia es marcada en la dirección de la empresa, los bajos niveles de profesionalización del talento humano, las malas decisiones de inversión de tecnología, la deficiente administración del capital de trabajo, la falta de planes de mercadeo y dificultades para acceder a las fuentes de recursos son aspectos relevantes, que se deben considerar, evaluar y fortalecer para la continuidad de las empresas familiares.

La gerencia de la empresa familiar bien este bajo la dirección de la familia o no, es una de las dificultades que debe afrontar la empresa y que pone en riesgo su continuidad. Por esta razón deben quedar claras las reglas en los diferentes instrumentos de gobierno, que orientan la toma de decisiones. Frente a este aspecto hay quienes recomiendan que la administración esté en cabeza de profesionales no familiares. Se considera que lo fundamental para la empresa familiar es que la gerencia debe ser ocupada por personas eficientes y capaces de crear valor para la familia.

En el presente trabajo se ha abordado el tema de las empresas familiares con sus bases teóricas, sus generalidades, características, ventajas y desventajas que sirven como punto de partida para llevar a cabo un análisis de estos esquemas de organización productiva. Las empresas familiares no son ajenas al actual rumbo de la globalización mundial y a las exigencias y desafíos que tales circunstancias acarrearán para esta particular estructura de empresa. En este sentido la profesionalización de los integrantes de la familia y la previsión de los negocios, especialmente a partir de los protocolos familiares, son los pilares fundamentales para comenzar a resolver el eterno dilema de la continuidad de dicho tipo de empresas.

La importancia que reviste el asunto de los negocios de familia es tal, que demanda urgentemente estudios más concienzudos. Exige el concurso de profesionales de áreas o campos diversos del conocimiento, dada su complejidad: antropólogos, psicólogos, sociólogos, administradores, economistas. De otra forma, es bastante improbable comprenderlos a cabalidad y, en consecuencia, el riesgo y su vulnerabilidad serán cada vez mayores. El peso específico que tienen los negocios de familia no solo en Antioquia sino en Colombia, hace que tales trabajos interdisciplinarios se encuentren en mora.

En Colombia el tema de Empresas Familiares es relativamente nuevo y muy poco explorado, por tanto existe una oportunidad para contribuir al fortalecimiento de la empresa familiar Colombiana y de crear conocimientos y fuentes de consulta para que sirvan de herramienta para retos empresariales y profesionales en el presente y futuro.

Tanto para los académicos –profesores, estudiantes de administración y programas afines, directivos universitarios -, como para los especialistas y asesores en negocios de familia, es preciso que se atiendan aspectos significativos y no considerados, como son los relacionados con el tema de cultura organizacional, los conflictos culturales de orden generacional, los cambios que se registran a nivel del grupo familiar –de su estructura, de los roles de los mayores y de los roles de los hijos, las relaciones que se viven en el seno del hogar, los tiempos, las percepciones de unos y otros, su dinámica, sus valores, las actitudes que los distinguen, su formación, sus expectativas.

BIBLIOGRAFIA

CUESTA QUINTERO Juan Carlos, CUESTA DIAZ Carlos. Gestión Efectiva en Las Empresas de Familia. Segunda edición. Cámara de Comercio de Bogotá – Bogotá. D.C., 2007.

RUEDA GALVIS, Javier F. (Compilador), Entorno y Gestión de la Empresa Familiar: Una Perspectiva Internacional. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa Administración de Empresas, Universidad de La Salle. Bogotá. D.C., 2009.

GERSICK, Kevin E., DAVIS John, McCOLLOM Hampton Marion; LANSBERG, Ivan. Empresas Familiares Generación a Generación. Ed. McGraw Hill. México. D.F. 1997.

LACOUTURE D. Rodolfo, Sociedades de Familia en Colombia 2005. Superintendencia de Sociedades, Grupo de Estadística. 2006.

DODERO, Santiago. El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial Ateneo, 2002.

AMAT, Joan. La Continuidad de las Empresas Familiares. Editorial Gestión 2000, 2002.

GUINJOAN Modest, LLAURADO Joseph. El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión. Editorial Diaz de Santos S.A., 2002.

ARONOFF, Craig E., WARD John L. La sucesión en la Empresa Familiar. Ed. McGraw Hill. México D.F. 1992.

BELAUSTEGUIGOITIA, Rius Imanol. La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamerica: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación. Ed. McGraw Hill. México D.F. 2004.

LEACH Peter, La Empresa Familiar. Editorial Granica. Buenos Aires. 1996.

GRABINSKY Salo. La Empresa Familiar Guía para Crecer y Sobrevivir. Ed. Colina. Medellin. 1998.

GALLO Miguel Angel, TOMASELLI Salvatore. Protocolo Familiar: Sus resultados. Fundación Rafael Escolá. Madrid 2006.

ARBELAEZ URREA Joaquín. Gobernabilidad de La Empresa de Familia. Revista Universidad EAFIT. Escuela de Administración de Empresas. Numero 129- Enero – Marzo 2003.

CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano. Mcgraw Hill Interamericana S.A. 2.005.

PORTER, Michael, Entrepreneur: Empresas de Familia, En: Revista Entrepreneur. Volumen 5 Abril 2004, 85p.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estrategia. Competitividad y Conceptos de globalización. México D.F.: Internacional Thomson editores, quinta edición, 2004.

ROMERO, Luis Ernesto. Competitividad y Productividad en Empresas Familiares Pyme. Una Aproximación desde La Interacción Familia – Empresa. Revista EAN. Escuela de Administración de Empresas. Numero 57. Mayo – Agosto 2006.

NAGLES GARCIA, Nofal. Gestión por Competencias. El Desarrollo de Competencias. Revista EAN. Escuela de Administración de Empresas. Numero 54. Mayo – Agosto 2005.

LOUFFAT Enrique Gestión por Competencias. Administrando nuestras propias competencias. Revista EAN. Escuela de Administración de Empresas. Numero 54. Mayo – Agosto 2005.

RAMÍREZ Luz Marina. Gestión por Competencias. Estrategias para desarrollar competencias gerenciales. Revista EAN. Escuela de Administración de Empresas. Numero 54. Mayo – Agosto 2005.

ALCARAZ, Rodriguez Rafael. El Emprendedor de Éxito. McGraw Hill 2001.

OCAMPO Jose Antonio, MONTENEGRO Santiago. Crisis Mundial, Protección e Industrialización. Edición ampliada y corregida, Grupo Editorial Norma. 2007

DAVILA L. de GUEVARA, Carlos (Compilador). Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia: Siglos XIX – XX. Editorial Norma, Ediciones Uniandes. Facultad de Administración de Universidad de los Andes. Bogotá 2003.

MONTOYA SIERRA Jorge Emilio, 50 Protagonistas de la Economía Colombiana. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Economía. 2004

CAÑON VEGA, Nora. Guía para la elaboración y presentación de trabajos escritos. Universidad de la Salle. Facultad de Sistemas de Información y Documentación. Bogotá D.C.- Colombia, Junio de 2002. Prentice Hall. México, 2.004.

ALVAREZ Morales Víctor, Negocios y Gestión en Antioquia. La Trayectoria empresarial de Don Alejandro Echavarría Isaza (1.859-1928). Revista ADMINISTRACIÓN Universidad EAFIT. Edición Especial, Septiembre 2003.

LOPEZ Diez Juan Carlos, El Modelo Gerencial Antioqueño. Taylorismo de Carriel y Camándula. Revista AD-MINISTER Universidad EAFIT. Edición Especial, Septiembre 2003.

LOZANO Burgos Ana Paula, La Sostenibilidad en el largo plazo de las empresas familiares en Colombia desde la perspectiva de gestión. Revista Reflexiones. Universidad San Buenaventura Cartagena. Enero –Junio 2005.

GOMEZ Johann Enrique, CAICEDO V. José. Exploración de Tendencias en la Administración y el Gobierno de Empresas de Familia de Perfil PYME en Colombia. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Centro de Investigación: Observatorio de Entorno de los Negocios. Grupo de Investigación: Empresas de Familia.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1996. 126P. NTC 1307

RAMIREZ Alberto. Metodología de La Investigación Científica. Pontificia Universidad Javeriana.

VELASQUEZ Guillermo, Éxito Empresarial. La Innovación y el Valor Agregado en los Productos de Exportación CEBESTI, Publicación 6 Octubre 2002.

NEGREIRA DEL RIO Francisco, NEGREIRA DEL RIO Jesús. Planificar la Sucesión en la Empresa Familiar: Implicaciones. Revista de Empresa Numero 22. Octubre – Diciembre 2007.

Sitios Web:

10 principios de la gestión exitosa en una empresa familiar.

Disponible en: <http://redcoo.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=21145>

La empresa familiar.com

Disponible en:

http://www.laempresafamiliar.com/?qclid=COPsuPi_7YsCFQMLVAodMRjJVQ

Perspectivas y dimensiones para la valoración de la Eficacia

Disponible en:

http://www.ikaroo.com/index.cfm?pagina=ciberteca/articulo_view.cfm&id_categoria=64&id_ciberteca=102&id_pg=255

9 Tips Garantizados Para Asegurar la Permanencia Exitosa de su Empresa Familiar (Julio 12 de 2.009)

Disponible en:

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-tips-consejos-permanencia-empresas-familiares-exitosas.html>

Que Diferencia a la Empresa Familiar: 2010 © Asociación Madrileña de la Empresa Familiar

Disponible en: <http://www.efamiliar.org/articulo/7/>

En que consiste un protocolo familiar?

Disponible en:

<http://www.norgestion.com/uploadpdf/7%20En%20qu%C3%A9%20consiste%20el%20Protocolo%20Familiar.pdf>

La Sucesión: Definiciones y Perspectivas

Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-sucesion-empesa-familia/sucesion-defnicion-perspectivas>

El sistema de la Calidad: Clave de las sucesiones en Las Empresas Familiares. (Noviembre 06 de 2.003)

Disponible en: <http://www.calidadlatina.com/pub/043-NOV-03.pdf>

Ivan Lansberg analiza Las Claves del Éxito en las Relaciones entre Hermanos

Disponible en:

<http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/hermanosenlacef.pdf>

Preparando El Relevo en La Empresa Familiar

Disponible en: <http://www.ee-iese.com/83/pdf83/afondo.pdf>

Hacia El Cambio Organizaciones en La Sucesión de la Empresa Familiar (Febrero 11 de 2002)

Disponible en:

[http://www.espaciopyme.com/EspacioPyme/BaseDocumental.nsf/6B075FFF103D9B49C1256BAA004D9F0C/\\$File/Sucesion en la empresa.pdf](http://www.espaciopyme.com/EspacioPyme/BaseDocumental.nsf/6B075FFF103D9B49C1256BAA004D9F0C/$File/Sucesion%20en%20la%20empresa.pdf)

La Profesionalización un Reto de La Empresa Familiar (Mayo 21 de 2.008)

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm>

El cambio como oportunidad

Disponible en:

http://www.ffi.org/user_files/documents/resource_articles/stages_and_transitions_lansberg_spanish-pdf

El Reto de la profesionalización en la Empresa Familiar (2002)

Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1048760>

ANEXOS

Encuesta realizada al Sr. Uribe Correa

ENCUESTA

FACTORES DE EXITO EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

✓ **Nombre de La Empresas o Empresas:**

JOHN URIBE E HIJOS S.A.
FLORAL S.A.
COMODIN S.A.
MERCADERO Y MODA S.A.
FIGURAS INFORMALES S.A.
NAFTALINA S.A.
AGENTEX S.A.
DISTRITEX S.A.
MERCATEX S.A.
JHON URIBE E HIJOS VENEZUELA S.A.

✓ **Numero de Empleados:** Más de 200 empleados.

✓ **Numero de Accionistas o Socios:**

✓ **Actividad:** Comercialización de materias primas textiles, nacionales e Importadas. Fabricante y Distribuidor de prendas de vestir bajo las licencia de marcas internacionales, tales como, Chevignon, Americanino, Esprit, Naf – Naf, Rifle, Gamin, Fiorucci, Mango.

✓ **Ubicación Geográfica de las Compañías:**

Medellín
Bogota
Cali
Pereira
Bucaramanga
Barranquilla
Perú
Ecuador
México
Venezuela

✓ **Nro. de Empleados:**

Nro. de Empleados _____ de los que son miembros de la familia propietaria _____

✓ **Fase en la que considera que se encuentra su empresa:**

Iniciación _____ Crecimiento _____ Madurez _____

Renovación X Declive _____

2. PROPIEDAD DE LA EMPRESA

✓ **Cual generación posee la mayor parte de la propiedad de la empresa?**

_____ Primera

X Segunda

_____ Tercera

_____ Siguiete a la tercera

✓ **La empresa cuenta actualmente con accionistas familiares? Cuantos?**

_____ Uno

_____ Entre dos y cinco

X Entre seis y 10

_____ Más de 10

✓ **Que relación existe entre los accionistas mayoritarios?**

_____ Solo hay uno

_____ Padres / hijos

X Hermanos

_____ Primos

_____ Otra relación _____ Cual?

✓ **Trabajan accionistas en la Empresa?**

_____ **SI**

De que tipo? Familiar

_____ No familiar

_____ Algunos

_____ Todos

3. RELACION DE FAMILIA Y LA PROPIEDAD (Aspectos Administrativos y Patrimoniales)

✓ **La empresa posee Consejo de Administración?**

Sí

_____ No

✓ **Si la respuesta ha sido SI, por quien está compuesto?**

Familiares de Mayor Edad

Familiares distintas generaciones

Empleados no familiares

_____ Externos (No familiares, No empleados)

✓ **Quien nombra a los consejeros?**

_____ Máximo Accionista

El Consejo Familiar

_____ El Consejo de Administración

_____ Otro

✓ **Su empresa posee Consejo de Familia?**

X Si

_____ No

_____ Ns/ Nc

✓ **Si la respuesta ha sido SI, quienes participan?**

X Familiares Consanguíneos _____ Todos _____ Algunos

✓ **Poseen estructuras como holding, sociedad de patrimonio? Bajo que fin?**

_____ Separar lo familiar de lo empresarial

X Organizar aspectos relacionados con la propiedad y sucesión

✓ **Reparten en su empresa los dividendos a los accionistas?**

X Si

_____ No

✓ **Existe algún acuerdo en caso de que un accionista desee vender acciones?**

X Si

_____ Solo si el accionista es familiar

_____ No

4. GESTION DE LA EMPRESA

✓ **Quien es el Gerente de la Empresa?**

- Máximo accionista
- Familiar Accionista
- Familiar no accionista
- Accionista familiar
- Accionista no familiar

✓ **La compañía cuenta con un Comité de Dirección?**

- Si
- No

✓ **Tienen por escrito algún plan de trabajo con objetivos para el presente año**

- Si
- No

✓ **Usted como califica la evolución de la empresa en los últimos cinco años?**

- Creciente
- Decreciente
- Estable
- Otra

✓ **Se poseen todos los instrumentos que permita la evolución de la empresa?**

- Si

No

✓ **Cuales aspectos considera hacen falta?**

Compromiso de los Empleados

Financiación

Asesoría en estrategia, producción, etc....

✓ **La empresa posee Certificaciones de calidad (En gestión o específicas de la Actividad)**

Si

No

✓ **Los trabajadores de la familia trabajan en la empresa? Pertenecen a la familia consanguínea o política?**

Algunos

Todos

Ninguno

✓ **A cuantas generaciones pertenecen los miembros que trabajan? Pueden ser varias respuestas.**

Primera

Segunda

Tercera

Siguiendo a la tercera

- ✓ **Las condiciones laborales de los familiares trabajadores como son?**

_____ Idénticas a los demás trabajadores

X Diferentes según el puesto o categoría

_____ Otras

- ✓ **Quien es el responsable de la dirección estratégica de la compañía?**

_____ El Consejo Familiar

X El Consejo de Administración

_____ El Gerente de la empresa

_____ Otro

- ✓ **En los momentos de crisis o dificultades quienes determinan la estrategia a implementar?**

_____ El Consejo Familiar

X El Consejo de Administración

_____ El Gerente de la empresa

_____ Otro

5. TRANSICION Y SUCESION DE LA EMPRESA

En cuanto tiempo considera será la próxima sucesión

_____ En menos de tres años

_____ Entre tres y cinco años

X En más de cinco años

Como realizan la transmisión de la empresa?

No esta decidido

Cuando Fallezca

Los herederos desean que la empresa continúe siendo familiar?

Si

No

Si la respuesta es No, porque?

No hay sucesores

No hay personas capacitadas en la familia

El negocio no tiene futuro

Otros

6. PROTOCOLO FAMILIAR

¿Sabe que es un protocolo familiar?

Sí

No

Aproximadamente

¿Tiene un protocolo familiar escrito?

Sí

¿Quienes lo han firmado?

Los familiares consanguíneos

Los familiares políticos

Ambos

No

¿Considera útil el protocolo familiar?

Sí

No

Ns/Nc

Su aporte ha sido muy valioso para el desarrollo de mi trabajo.

Mil gracias por la atención.

Myriam Elena Hernández D.
Grupo John Uribe