

EMPRENDIMIENTOS LOCALES: El Caso de las Empresas Familiares en el Sur Occidente Colombiano¹

Sandra Lucía Bolaños Delgado
sandyubo@hotmail.com

Administradora de Empresas (UPJ). Especialista en Gerencia de Mercadeo (UJTL-UDENAR). Especialista en Docencia Universitaria (UCC). Docente Investigador I.U. CESMAG. Directora e investigadora principal del proyecto.

María Inés Pantoja Villarreal
mariainespantoja@yahoo.es

Trabajadora Social (UNIMAR), Mg. en Docencia Universitaria (UNIMAR-UPN). Coordinadora de investigaciones en Economía Solidaria UCC-Pasto. Docente investigadora.

Álvaro Jiménez Villota
aljivi2550@gmail.com

Licenciado en Comercio y Contaduría. (UNIMAR). Contador público (UNIMAR). Docente investigador. Coinvestigador.

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son, sin duda alguna, empresas familiares, las cuales tienen una incidencia muy importante en cualquier economía al ser una realidad que justifica el creciente interés por el estudio de este universo.

La revisión documental adelantada confirma que países como Argentina, España, Estados Unidos y México, entre otros, poseen una gran producción bibliográfica que da cuenta de la realidad de las empresas familiares; las investigaciones realizadas se han enfocado en temas como el conflicto, la sucesión y la gestión.

En el boletín de Pymes (2006) se señala: “En el caso Colombiano una alta proporción de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son Empresas Familiares, las cuales

aportan al Producto Interno Bruto más del 50% y generan empleo alrededor del 70%”. Cabe destacar los esfuerzos investigativos adelantados en universidades como ICESI, De La Sabana, Externado de Colombia, Los Andes y EAFIT, y el trabajo desarrollado a través de las cátedras de empresas familiares, implementada en sus planes de estudio.

Gómez, Pautt y Vargas (2006) identificaron un conjunto de factores que atenta contra la perdurabilidad de la empresa familiar:

“La ausencia de planificación del relevo generacional y la baja capacitación del recurso humano familiar. De igual forma, el desconocimiento de instrumentos como los Protocolos y los Consejos de Familia, esenciales para neutralizar los conflictos generados entre sí por el manejo de la empresa y del patrimonio >>

¹Artículo derivado del estudio “Fortalezas y debilidades existentes en las empresas familiares de San Juan de Pasto”. Investigación financiada por el Comité Nacional para el Desarrollo de la investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia (CONADI), acreedora del premio UDEM Adalberto Viesca Sada a la investigación en empresa familiar Latinoamericana, otorgado por la Universidad de Monterrey (Méjico). Mejor Trabajo de Investigación 2008.

En el caso colombiano una alta proporción de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son empresas familiares, las cuales aportan al Producto Interno Bruto más del 50% y generan empleo alrededor del 70%”

>> común. También se evidenció la inexistencia de indicadores de gestión formales para evaluar el desempeño de los familiares en su negocio e informalidad en los procesos administrativos, para citar algunos casos.”

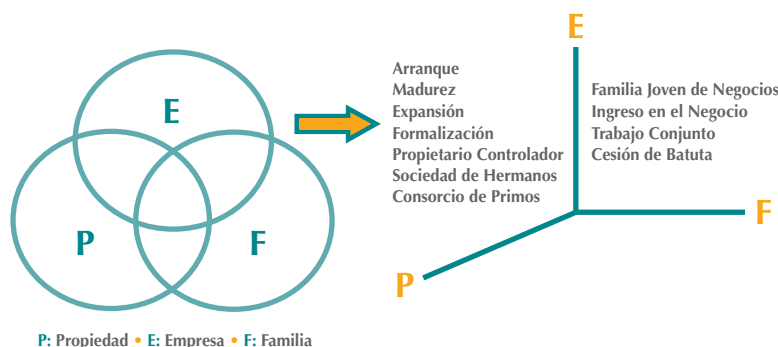
Al observar la forma en que evoluciona el mundo empresarial, no cabe duda de que las empresas que se constituyen tendrán que pasar por diversas etapas y afrontar diferentes problemas, asimismo, la manera cómo la dirección frente dichas situaciones posibilitará la supervivencia de las mismas. En el caso de las empresas familiares, esta situación es más compleja aún, puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de dos sistemas: el familiar y el empresarial.

Ante esta situación, surge la necesidad de orientar estos dos sistemas de tal forma que puedan coexistir y permitir un continuo y firme crecimiento. Esto es un aspecto vital dada la estructura de la economía colombiana en donde las grandes empresas son pocas, las medianas ocupan un lugar importante, pero la gran mayoría, en el caso de muchas de sus regiones, son microempresas o pequeñas empresas de carácter familiar.

Para efectos del estudio, la empresa familiar es entendida como aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en lo que se refiere a la propiedad, toda la empresa, o al menos la parte proporcional que permite mantener el control de la organización, debe pertenecer a una misma familia; y, en segundo lugar, por lo menos dos de los miembros de la familia deben estar involucrados en el funcionamiento de la organización.

En este estudio se retoman los modelos conceptuales *de los tres círculos* (Tagiuri y Davis, 1982) y *el evolutivo tridimensional* (Gersick, et al. 1997) (ambos citados por Belausteguigoitia, 2004); el primero plantea tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea (Gráfica 1). De este modo, el lugar que cada persona ocupa dentro de uno de estos subsistemas determina, inevitablemente, los intereses, el posicionamiento, las expectativas, los conocimientos y el nivel de compromiso en relación con la empresa familiar. Estas situaciones, además, cambian con el tiempo y evolucionan de

Gráfica 1: Modelo de Tres Círculos y Modelo Evolutivo Tridimensional



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

acuerdo a las circunstancias de vida de cada protagonista. Desde esta perspectiva, el modelo permite comprender las fuentes de los conflictos interpersonales, los dilemas de papeles, las prioridades y los límites en las relaciones que se establecen.

Por su parte, el segundo modelo toma como base el anterior, pero enfatiza la dimensión tiempo, en la que se describe cómo los miembros de una empresa familiar van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos o muertes, entran y/o salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

Durante la evolución de los ejes (familia, empresa, propiedad) transcurren etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de varios acontecimientos. Dichas etapas no necesariamente se distinguen de forma clara, pues existen modalidades híbridas que representan la transición. Las escasas empresas que se mantienen más allá de este modelo, se vuelven muy complejas en sus estructuras e incluso llegan a perder su esencia familiar.

Ante estas nociones, es necesario plantearse las siguientes interrogantes con respecto a las características de las empresas familiares existentes en San Juan de Pasto: ¿cuáles son las fortalezas?, ¿cuáles son sus debilidades?, ¿qué tipo de prácticas administrativas, organizativas y financieras manejan?, ¿cuáles podrían ser las alternativas que posibiliten consolidar los emprendimientos familiares que se generen en el contexto empresarial local?

ENTORNO DE ESTUDIO

El Departamento de Nariño está localizado al suroeste de Colombia, en medio de la Cordillera de Los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos. San Juan de Pasto, es su capital, situada en el Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras, cabecera municipal y centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia; su población proyectada por el DANE para el 2009 es de 405 423 habitantes.

El territorio municipal en total tiene 1 181 km² de superficie, cuya área urbana es de 26,4 km². La zona urbana está dividida en 12 comunas y la rural está compuesta por 14 corregimientos. En el área urbana, las principales actividades económicas son el comercio y los servicios, con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto y se dedican, principalmente, a la producción de alimentos y bebidas, y la fabricación de muebles. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

METODOLOGÍA

Enfoque

La investigación se inscribe en el paradigma cuantitativo y se utiliza el enfoque empírico-analítico, tipo de estudio analítico.

Población

En Colombia, no existe legislación que particularice las empresas familiares, por ello se hizo necesario aplicar la fórmula de muestreo a una población infinita y como resultado se trabajó con una muestra de 103 organizaciones. La investigación involucró como participantes a los empresarios y a sus familias, además de aquellos integrantes de la empresa que, sin pertenecer a la familia, juegan o jugaron un papel clave en el desarrollo de la empresa familiar, de igual manera se integraron personas que por su trayectoria y experiencia resultaron informantes claves para la comprensión del tema de estudio.

Técnicas de recolección de datos

En el estudio se privilegió el uso de las siguientes técnicas:

- **Análisis documental:** revisión de materiales, documentos y archivos que permitieron la recuperación sistemática y la interpretación de la realidad empresarial.
- **Encuesta:** se aplicaron dos cuestionarios, el primero de identificación referente a la caracterización de las empresas familiares, mientras que el segundo fue de diagnóstico, que permitió obtener información sobre aspectos organizacionales, administrativos, financieros, de sucesión y de modernización.

Limitantes del estudio

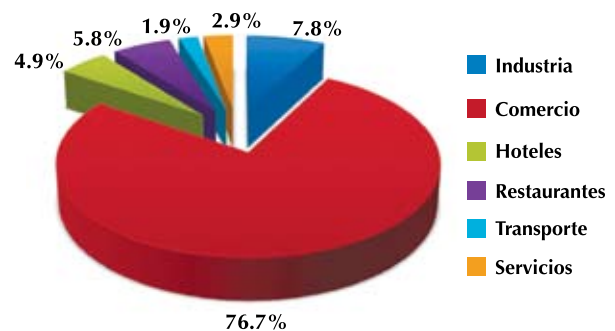
- La falta de unificación frente a la conceptualización de empresas familiares.
- La inexistencia en Colombia, y aún más en esta región, de un registro especial para la identificación de dichas organizaciones.
- La carencia de una legislación que particularice a estas empresas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización

El comercio se ha revestido de gran importancia, no sólo por la participación porcentual que ocupa en el PIB nacional, sino porque, además, se ha convertido en el mayor generador de empleo; el estudio indica que el 76,7% de las empresas familiares, son comerciales (Gráfica 2). Lo anterior es coincidente con el trabajo realizado por Lozano Melquicedec (1996), quien señala que “el mayor número de empresas caleñas son de comercio y de carácter limitado...”.

Gráfica 2: Actividades Económicas

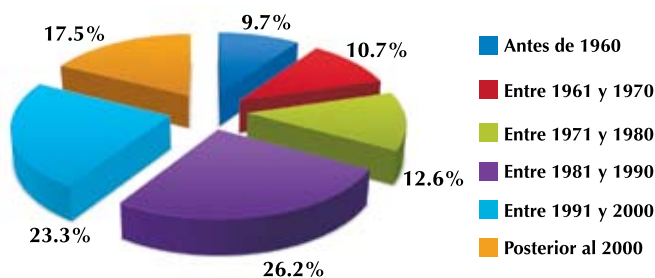


Fuente: Esta Investigación

Por la pluralidad de las regiones colombianas, no sucede lo mismo en el Valle de Aburra. Jiménez Vallejo (2006) explica que “existe un alto grado de diversificación de las empresas familiares en esta zona: un 58,5% se dedican a actividades industriales, 22,8% al comercio y 18,7% a prestar servicios”.

Las empresas encuestadas de tipo familiar en San Juan de Pasto tienen en promedio 20 años de desarrollo y se fundaron entre los años 1981 - 1990 (26,2%) y 1991 - 2000 (23,3%) (Gráfica 3). Esto ratifica los planteamientos de Lansberg (1991), quien afirma que las principales empresas familiares en Latinoamérica suelen tener pocos años de existir en la mayoría de ciudades o países. Por ejemplo, en Venezuela, el 80% de dichas empresas, aproximadamente, se creó después de 1969 (Nain y Piñango, 1984). Por su parte, en el contexto colombiano, el estudio >>

Gráfica 3: Promedio de Vida Empresarial

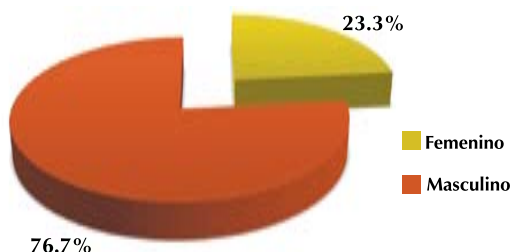


Fuente: Esta Investigación.

>> de empresas caleñas (Lozano Melquicedec) y del Valle de Aburra (Jiménez Vallejo, 2006) revela una situación similar.

También se observa que el 76,7% de las empresas familiares son fundadas por personas de género masculino, quienes ocupan en liderazgo tanto de la empresa como de la familia (Gráfica 4).

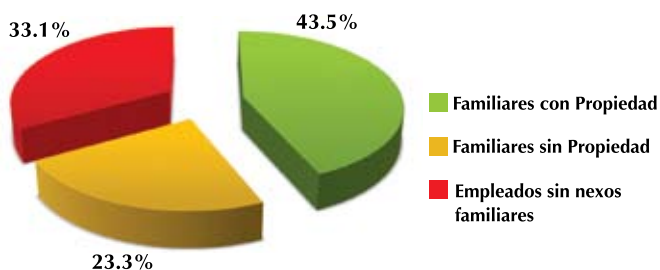
Gráfica 4: Género del Fundador



Fuente: Esta Investigación.

La investigación señaló que existen dos tipos de familiares que trabajan en la empresa: aquellos que cuentan con propiedad (43,5%) y otros sin ella (23,2%), además, se destaca que el 33,1% corresponde a empleados sin nexos familiares. Entre los trabajadores familiares se observa un alto índice de participación de los hijos (34,5%) y de la esposa (18,4%) (Gráficas 5 y 6). Estos

Gráfica 5: Familiares que trabajan en la empresa



Fuente: Esta Investigación.

datos determinan que las empresas familiares pastusas son intensas si nos basamos en el criterio de Acuña y Olavarrieta (1993), quienes plantean que la intensidad del vínculo empresa - familia depende de características como la cantidad de miembros de la familia que participan en la empresa, el grado de parentesco o la diversidad de roles que asumen.

Prácticas organizativas

• **Estructura organizacional**

En las empresas familiares investigadas se puede advertir que el 69% tiene una estructura organizacional definida pero que no se ha implementado. En general, estas empresas no poseen reglamentos determinados para el desarrollo de las funciones de los empleados, y las pocas que cuentan con estos, según datos suministrados por los empresarios y los trabajadores, no los dan a conocer al cliente interno (Cuadro 1).

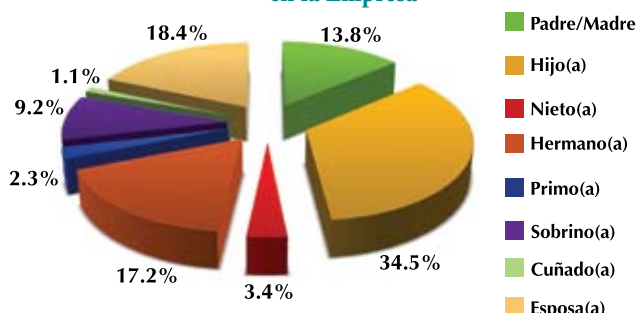
Lo anterior se torna una debilidad si se tiene en cuenta que diversos estudios (Yetmar y Eastman, 2000; Manzano y Ayala, 2003) han demostrado que si cada órgano de gobierno y, por extensión, los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización e, incluso, al deseo de abandonar ésta.

• **Autoridad**

En el estudio se observa que en 54,4% de las empresas, la autoridad la asume el gerente que, en la mayoría de las empresas en las que todavía se encuentra la primera generación, suele ser el socio fundador, cuya labor es tomar decisiones inmediatas y a corto plazo, porque las decisiones de mayor trascendencia, por el monto de las inversiones, y de largo plazo son tomadas por el grupo familiar (Cuadro 2).

Si se toma en cuenta que la mayoría de empresas familiares son jóvenes y se encuentran en la etapa de consolidación, el rol del fundador es clave. Estudios sobre el éxito de estas organizaciones destacan su papel y recalcan la dedicación, la constancia e, incluso, el amor -pasión por su actividad (Vázquez Mier y Cobo Valieri,

Gráfica 6: Familiares con Propiedad que Trabajan en la Empresa



Fuente: Esta Investigación.

De las empresas estudiadas la principal fortaleza fue establecimiento de un sistema contable así como el direccionamiento estratégico, aunque este último no se realiza de manera formal

Cuadro 1: Estructura Organizacional

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	La empresa familiar, tiene definida su estructura orgánica.	72	69.9	31	30.1	103	100.0
2	La empresa familiar, cuenta con un manual de funciones.	43	41.7	60	58.3	103	100.0
3	La empresa familiar, dispone del reglamento interno de trabajo.	49	47.6	54	52.4	103	100.0
4	La empresa familiar, cuenta con un manual de procesos y procedimientos.	45	43.7	58	56.3	103	100.0
Total Respuestas		209		203		412	
Promedio		52		51		103	

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 2: Autoridad

Máxima Autoridad	No. de Encuestas	(%)
Asamblea General de Socios	3	2.9
Junta Directiva	5	4.9
Gerente	56	54.4
Socio Fundador	37	35.9
Otro Cual:	2	1.9
Total	103	100.0

Fuente: Esta Investigación.

2000). Por otra parte, es importante considerar que se ratifica aquí otra de las características descritas por Acuña y Olavarrieta respecto al alto grado de intensidad entre la relación familia - empresa, pues la familia participa en los niveles decisorios del contexto organizacional en lo referente a cuestiones operativas, estratégicas y de propiedad.

Prácticas administrativas

• Direccionamiento estratégico

De las empresas encuestadas, el 70,9% cuenta con una filosofía corporativa definida y estructurada, pero que es poco

conocida por los empleados ya que no se ha encaminado a los trabajadores a luchar por esa cultura y a trabajar con base en sus objetivos y metas.

Según la información suministrada por los empresarios y líderes del sector, las organizaciones cuentan con procedimientos, métodos de evaluación y desarrollo empresarial, pero no son aplicados durante el desarrollo del objeto social.

Un 79,6% de los empresarios cuenta con una clara visión del negocio, la cual es compartida por la familia y la empresa (Cuadro 3).

En las empresas familiares, la planeación estratégica podría resumirse en tres aspectos que están fuertemente relacionados (IESE, 2006): las perspectivas de la empresa, el

plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial. Ward (1988) establece un paralelo entre la planeación estratégica en las organizaciones y los planes de la familia, y concluye que la planificación ayuda a la supervivencia de la empresa familiar. Sharma et al. (1996 - 1997) mencionan la importancia del proceso de formulación estratégica en las empresas; mediante el análisis de 78 artículos académicos se describen temas, tales como los objetivos, la formulación, la implementación y la evaluación. Por su lado, Stafford et al. (1999) identifican los determinantes, tanto de la empresa como de la familia, y diseñan un modelo conceptual de sostenibilidad desde un punto de vista estratégico y de largo plazo; por su parte, Carlock y Ward (2003) quizá hacen el mayor aporte al estudio del proceso del tema tratado en esta sección.

Ward (1988) argumenta que no es necesaria una planificación formal siempre y cuando exista un pensamiento estratégico y la empresa familiar sea pequeña. Igualmente, menciona que las posibles explicaciones de la necesidad de este tipo de planes giran en torno a las necesidades financieras y a graves problemas familiares y de carácter patrimonial. Plantea que la sostenibilidad está en función del cumplimiento de los objetivos, tanto de la familia como de la empresa, y, además, de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas. >>

Cuadro 3: Dirección Estratégica

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	Tiene la empresa definida su filosofía corporativa.	73	70.9	30	29.1	103	100.0
2	Existe una clara visión del negocio que es compartida entre la familia y la empresa	82	79.6	21	20.4	103	100.0
3	Tiene la empresa definido un plan institucional.	58	56.3	45	43.7	103	100.0
Total Respuestas		213		96		309	
Promedio		71		32		103	

Fuente: Esta Investigación.

>> • Conflictos

Se observa que el 75,7% de las empresas encuestadas manejan los conflictos familiares de una manera adecuada al darles un trato a nivel interno y así evitar que éstos se conviertan en un conflicto público (Cuadro 4).

Por otra parte, un 59,2% manifiesta que los conflictos se convierten en un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial (Cuadro 4).

Cuadro 4: Conflictos

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	Los conflictos familiares son un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.	61	59.2	42	40.8	103	100.0
2	Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público.	78	75.7	25	24.3	103	100.0
Total Respuestas		139		67		206	
Promedio		70		33		103	

Fuente: Esta Investigación.

Dodero (2005) indica que entre los conflictos más comunes en las empresas familiares se encuentran las fallas en la coordinación y en la comunicación, así como la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades. Estos problemas giran alrededor del mismo concepto: la dificultad para trabajar en equipo. En la mayoría de los casos éstos trascienden el ámbito empresarial y perjudica las relaciones en el ámbito familiar, lo cual causa un debilitamiento de los pilares sobre los que se sustenta el éxito de las empresas familiares, como son el compromiso y la dedicación a su trabajo.

• Control y evaluación

El 83,5% de los encuestados manifiesta tener métodos y mecanismos de control pero resulta evidente su falta de aplicación, en especial en lo concerniente al desempeño de los integrantes del grupo familiar. Sólo el 26,2% realiza evaluaciones de desempeño de los mismos y un 34% presentan informes de gestión (Cuadro 5).

Numerosas investigaciones (Beehr, Drexler, Faulkner, 1997) demuestran la existencia de condiciones ventajosas para familiares que son empleados en comparación a los demás trabajadores, especialmente en el ámbito de la pequeña empresa.

Prácticas financieras

El 86,4% de las empresas estudiadas implementa un sistema de información contable, lo cual demuestra que las organizaciones llevan un control financiero que contribuye a informar a personas externas sobre la situación de la empresa, su grado de liquidez y la rentabilidad (Cuadro 6).

• Políticas financieras

En el 83,5% de las empresas, el capital de trabajo cubre sus propias actividades operacionales. Además, el 92,2% no cuenta con aportes de capital de personas externas, pues esto les corresponde exclusivamente a socios familiares (Cuadro 7). Por otro lado, en el 61,2% de las organizaciones se administran como fondos comunes los de la empresa y los de la familia, mientras que en un 65% los recursos financieros de la empresa son utilizados para fines personales por parte de los socios.

El estudio sobre empresas familiares realizado en el Valle de Aburra, expone información similar a la de la presente investigación, ya que se afirma que el 66,1% de las empresas cuenta con capital propio; por el contrario, resulta menor el porcentaje de las empresas que utilizan los recursos financieros para fines particulares de miembros de la familia.

Sucesión

• Procesos de planificación de sucesión

Los planes de sucesión son parte integral de los planes estratégicos, a criterio de Ward (1988). Éstos han sido estudiados

En las debilidades de las empresas estudiadas pueden anotarse la falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control

Cuadro 5: Control y Evaluación

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	Existen mecanismos de control dentro de la empresa	86	83.5	17	16.5	103	100.0
2	Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de los miembros de la familia que laboran en la organización	27	26.2	76	73.8	103	100.0
3	Se presentan informes de gestión de los miembros de la familia ante el consejo de familia	35	34.0	68	66.0	103	100.0
Total Respuestas		148		161		309	
Promedio		49		54		103	

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 6: Sistema Contable

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	Tiene implementado un sistema de información contable.	86	83.5	17	16.5	103	100.0
Total Respuestas		148		161		309	
Promedio		49		54		103	

Fuente: Esta Investigación.

desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, Morris et al. (1996) exploran los factores críticos de la sucesión; Goffee (1996), Ussman (1997), y Chrisman et al. (1998) examinan los atributos del sucesor; Cabrera y García (1999) y Lambrecht (2005) analizan la planificación de la sucesión desde un punto de vista intergeneracional y Sharma et al. (2003) explican el comportamiento.

Los empresarios familiares españoles (68,0%) manifiestan preocupación por la planificación del proceso de sucesión en su conjunto, según el estudio de Cabrera (1998).

En las empresas familiares de San Juan de Pasto, el proceso de planificación de la sucesión posee una ventaja en comparación con el resto (68,9%), pues existe una propuesta clara de quién será el sucesor, quién cuenta con el apoyo y la credibilidad del resto de la organización (58,3%). Sin embargo, un 90,3% de las empresas no tiene un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor (Cuadro 8).

Procesos de modernización

El estudio indica que las empresas familiares han realizado cambios en sus prácticas administrativas, organizativas y financieras en un 63,1%, de igual manera, la mayoría (72,8%) contempla planes de mejoramiento. Sin embargo, sólo un 25,2% tiene destinados recursos para asumir este proceso (Cuadro 9).

Las familias latinoamericanas, incluyendo a las mexicanas, han sido trastocadas por el fenómeno de la modernización, aunque no de manera contundente, pero sí se logran apreciar ciertos cambios en sus relaciones, tanto al interior como al exterior, y en su inserción al contexto social (Arisa y Oliveira, 2001). Al hablarse del sistema familia - empresa los cambios en ella afectan el contexto organizacional, aspecto evidenciado en el estudio.

Por otra parte, en la literatura existente se coincide en afirmar que uno de los grandes problemas para afrontar los procesos de modernización en las empresas familiares está relacionado con los limitados recursos financieros disponibles, lo cual incluye las condiciones comerciales y tecnológicas (Bonaccorsi, 1992), y se produce un alto grado de reinversión, pero se mantiene la base de políticas conservadoras y una cierta aversión al riesgo, al igual que en las empresas familiares pastusas.

La síntesis de los resultados de la investigación se observan en la gráfica 7 y en el cuadro 10.

CONCLUSIONES

Aunque es muy común hablar del concepto de empresa familiar, en Colombia no existe una reglamentación particular sobre este tipo de organizaciones y todo se deriva de las teorías administrativas. Su definición particular corresponde a la tendencia de que en ella exista al menos dos miembros del núcleo familiar y que la familia ejerza el control y la propiedad.

Los bienes de la empresa familiar en San Juan de Pasto son responsabilidad de una persona jurídica, preferentemente >>

Cuadro 7: Políticas Financieras

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	El fundador decide asumir riesgos empresariales sin temer por el status económico de la familia	28	27.2	75	72.8	103	100.0
2	Los miembros de la familia, han realizado aportes de capital a la empresa	65	63.1	38	36.9	103	100.0
3	La empresa cuenta con aportes de capital de personas externas	8	7.8	95	92.2	103	100.0
4	Los recursos financieros de la empresa son utilizados para fines personales por parte de los socios.	67	65.0	36	35.0	103	100.0
5	Los fondos de la empresa se administran separadamente de los de la familia	40	38.8	63	61.2	103	100.0
6	En la empresa siempre se fijan niveles de endeudamiento, avalados por los miembros familiares.	26	25.2	77	74.8	103	100.0
7	El capital de trabajo alcanza a cubrir las actividades operacionales de la empresa	86	83.5	17	16.5	103	100.0
Total Respuestas		320		401		721	
Promedio		46		57		103	

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 8: Procesos de Planificación de Sucesión

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	La familia se ha reunido para discutir el proceso de sucesión	45	43.7	58	56.3	103	100.0
2	La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor	10	9.7	93	90.3	103	100.0
3	Existe una propuesta clara de quién será el sucesor.	71	68.9	32	31.1	103	100.0
4	Se ha preparado a quien asumirá el control de la empresa	50	48.5	53	51.5	103	100.0
5	El futuro sucesor cuenta con el apoyo y la credibilidad del resto de la organización	60	58.3	43	41.7	103	100.0
Total Respuestas		236		279		515	
Promedio		47		56		103	

Fuente: Esta Investigación.

>> en la figura de empresa unipersonal, y prevalece su clasificación en el sector comercial. Es importante anotar que son empresas jóvenes que atraviesan, en su mayoría, la etapa de consolidación.

La familia, al igual que la empresa, tiene su ciclo de vida y aún más complejo debido a las múltiples relaciones intrafamiliares que en ella se dan; los cambios en las estructuras familiares dificultan los grados de armonía dentro del grupo familiar, al igual

que las reglas de juego cambian. El desarrollo de la empresa depende de la influencia de la familia en ella. De esta manera se aprecia que el sistema familiar y empresarial en las organizaciones estudiadas guardan una relación con un alto grado de intensidad, dado que un gran número de integrantes del núcleo familiar que laboran en la misma, ejercen diversos roles y toman parte activa en las decisiones.

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque, desafortunadamente, murió. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión.

Las empresas familiares de San Juan de Pasto son generadoras de empleo y se han convertido

en la principal fuente de subsistencia económica no sólo para quienes conforman el núcleo familiar, sino también para muchas otras personas que encuentran en ellas, además de un trabajo, la posibilidad de contar con otra familia por los lazos de fraternidad que dentro de estas organizaciones se generan.

La administración de la empresa familiar es uno de los temas que más preocupan a los fundadores, sin embargo, ellos, sin la

Cuadro 9: Proceso de Modernización

N	Criterio	SI	(%)	NO	(%)	Total	(%)
1	En los últimos años la empresa ha tenido cambios en sus prácticas administrativas, organizativas y financieras.	45	43.7	58	56.3	103	100.0
2	La empresa ha visto algún plan de mejoramiento	10	9.7	93	90.3	103	100.0
3	La actual administración acepta sugerencias de modernización por parte de los sucesores	71	68.9	32	31.1	103	100.0
4	La empresa tiene destinados algunos recursos para ser utilizados en procesos de modernización	50	48.5	53	51.5	103	100.0
Total Respuestas		236		279		515	
Promedio		47		56		103	

Fuente: Esta Investigación.

profesionalización necesaria, las han guiado bajo sus directrices. Los fundadores son conscientes de que hoy día se requiere establecer estrategias que posibiliten el desarrollo de los recursos físicos, tecnológicos, económicos y, sobre todo, los humanos.

Las fortalezas de las empresas familiares están centradas en el establecimiento de un sistema contable, lo cual se ha logrado gracias a la tecnificación de muchas de ellas y a las exigencias de instituciones que regulan la actividad comercial, así como al direccionamiento estratégico, que ha sido el motor que impulsa a esta empresa a lograr sus objetivos, aunque no lo hacen de manera formal. El fundador y sus acompañantes saben muy bien que el objetivo es lograr que la empresa crezca, mientras que la familia empresaria sabe y es consciente de que el manejo adecuado de los conflictos permite el desarrollo personal y empresarial.

Dentro de los puntos críticos de las empresas estudiadas se identifica la falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control, así como

de una evaluación del desempeño del personal, aspecto que impide que las empresas entren en procesos de mejoramiento continuo.

Para el grupo investigador es importante desarrollar procesos que den continuidad al estudio de las particularidades del sistema empresa - familia, con el fin de contribuir a la supervivencia, desarrollo y consolidación del mismo, con

lo que se lograría un equilibrio armónico entre la unidad empresarial y los miembros familiares, de ahí el interés de proponer como líneas de investigación los conflictos, el protocolo familiar y la sucesión.

Referencias bibliográficas

Acuña, E. y Olavarrieta, S. (1993). Empresas Familiares: características y su diversidad. *Revista académica*, 12: 23-51.

Ariza, M. y Oliveira O. (2001). Familias en transición y marcos conceptuales en redefinición, en *Papeles de Población*, 7/28, Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población, UAEM, abril-junio, México, p. 9-39.

Beehr T., Drexler J., Faulkner S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of organizational Behavior*, 18(3):297-302

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.

Bonaccorsi, S. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4):605-635.

Cabrera, K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis doctoral. Las Palmas de Gran Canaria.

Cabrera, M y García J. (1999). La Empresa Familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1): 7-30.

Gráfica 7: Promedio por Prácticas



Fuente: Esta Investigación.





Cuadro 10: Promedio por Prácticas

N	Prácticas	SI	(%)	NO	(%)	Total
1	Estructura Organizacional	52	50.5	51	49.5	103
2	Dirección de la Empresa	50	48.5	53	51.5	103
3	Direccionamiento Estratégico	71	68.9	32	31.1	103
4	Selección y Contratación	44	42.7	59	57.3	103
5	Capacitación y Promoción	62	60.2	41	39.8	103
6	Conflictos	70	68.0	33	32.0	103
7	Control y Evaluación	49	47.6	54	52.4	103
8	Sistema Contable	89	86.4	14	13.6	103
9	Sistema Presupuestal	61	59.2	42	40.8	103
10	Políticas Financieras	46	44.7	57	55.3	103
11	Políticas de Distribución de Dividendos	68	66.0	35	34.0	103
12	Actitud del Fundador	59	57.3	44	42.7	103
13	Procesos de Planificación de la Sucesión	47	45.6	56	54.4	103
14	Procesos de Modernización	65	63.1	38	36.9	103

Fuente: Esta Investigación.

>> Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresarial*, Instituto de Empresa Familiar, Bilbao: Ediciones Deusto.

Chrisman J. et al. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business*

Review, 11(1):19-34.

Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar. ADEM Bussiness School. 1-17.

Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1): 36-48.

Gómez J, et al. (2004). Exploración de tendencias en la gestión de 400 pymes familiares colombianas, Universidad Externado de Colombia. Santa Fe de Bogotá.

Jiménez, G. (2006). Perfil de las empresas familiares del sur del Valle de Aburra. *Lupa Empresarial* on line [Revista Electrónica] 4 CEIPA disponible en: www.ceipa.edu.co/.../lupa_empresarial/.../0708.htm.

IESE (2006). “Planificación Estratégica en la Empresa Familiar”, *Newsletter de Empresa Familiar*: 9, Disponible: 9 de enero [www.iese.edu/es/ad/Catedras/Empresa_Familiar/Enero2006.asp#19443].

Lambrech, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model, *Family Business Review*, 18(4): 267-282.

Lasberg, I. y Perrow E. (1991). Understanding and working whit leading family businesses in Latin American. *Family Bussiness Review*, 4(2):27-147.

Lozano, M. (1996). Caracterización de las empresas familiares caleñas. Ponencia. X Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Universidad Pontificia Javeriana. Medellín.

Naim, M. y Piñango R. (1984). El caso Venezuela: una ilusión de armonía. Caracas: Ediciones IESA.

Manzano, G. y Ayala, J. (2003). “Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol”. *Esic Market*, 115:65-79.

Morris, M. H., Williams, R. y Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3):68-81.

Sharma, P. et al. (1996). An Evaluation of Family Firm Research From Strategic Management Perspective”, *Proceedings of United States Association for Small Business*

and entrepreneurship. Disponible en <http://www.sbaer.uca.edu/research/usasbe/1996/pdf/04.pdf> [2006, 14 Octubre] 33-47.

Sharma, P. et al. (1997). Strategic management of the family business. Past research and future challenges *Family Business Review*, 10(1): 1-35.

Sharma, P. et al. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, 15(1): 1-16.

Stafford, K. et al. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review*, 12(3): 197-208.

Ussman, A. (1997). A Sucessao nas empresas familiares, *Revista Portuguesa de Gestão*, I: 5 -54.

Vásquez, I. y Cobo, E. (2000). Factores de éxito en empresas catalanas con 40 años de actividad. Cuadernos de investigación. No. 42. España: Escuela de Alta dirección y Administración.

Ward, J. (1988). “The Special Role of Strategic of Planning for Family Business”, *Family Business Review*, 1(2):105-117.

Yetmar, S. y Eastman, K. (2000). “Tax practitioners’ ethical sensitivity

RESUMEN:

Con este estudio se busca determinar las fortalezas y las debilidades de las empresas familiares establecidas en San Juan de Pasto, Colombia. La perspectiva teórica se basa en los modelos conceptuales de los tres círculos Tagiuri y Davis (1982), y el modelo evolutivo tridimensional planteado por Gersick (1997). La investigación pertenece al paradigma cuantitativo, utiliza un enfoque empírico-analítico, un tipo de estudio analítico. La muestra estudiada fue de 103 organizaciones. Se aplicaron cuestionarios para llevar a cabo la caracterización y el diagnóstico. Se identificaron como fortalezas: el establecimiento de sistemas contables, la aplicación del direccionamiento estratégico y el adecuado manejo de conflictos, y como debilidades: la falta de políticas financieras, la no planificación de la sucesión y la no aplicación de mecanismos para la contratación del talento humano.

Palabras Clave: Prácticas organizativas, prácticas administrativas, prácticas financieras, sucesión, protocolo.

ABSTRACT:

This study aims to identify the strengths and weaknesses of several family owned businesses from San Juan de Pasto. A theoretical frame incorporating the conceptual three circles model from Tagiuri and Davis (1982), and the three-dimensional evolution model from Gersick (1997) was used. This research can be classified as a quantitative paradigm, empirical-analytical approach, analytical study. A sample of 103 organizations was examined in a survey in order to classify and diagnose them. The following strengths were observed: accounting systems development, strategic management application, and adequate conflict handling. The weaknesses identified were the lack of financial policies, succession planning and adequate human resource recruitment.

Keywords: Organizational practices, managerial practices, financial practices, succession, protocol.