

**TALLER DE GRADO**

**CAUSAS DE CIERRE DE EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA**

**MONICA ESTELA LARA COGOLLO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**BOGOTA**

**CAUSAS DE CIERRE DE EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA**

**MONICA ESTELA LARA COGOLLO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
DR. FERNANDO RESTREPO ROJAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTA D.C.  
MAYO 15 DE 2008**

Agradezco a Dios la fortaleza y la luz,  
A mis padres, la vida, su dulce formación y su inmenso amor,  
Al Dr. Fernando Restrepo sus aportes y paciencia.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....  | 6  |
| 1 PRELIMINAR .....   | 6  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....  | 6  |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 7  |
| 1.2.1 PREGUNTA DE PROBLEMA .....   | 8  |
| 1.3 OBJETIVOS.....   | 8  |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....   | 8  |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 8  |
| 1.4 METODOLOGÍA .....  | 8  |
| 1.5 BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA CAPÍTULO .....   | 9  |
| CAPÍTULO 2 .....   | 9  |
| CAPÍTULO 3 .....   | 9  |
| <br>   |    |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | 11 |
| 1 CAUSAS SOCIALES – FAMILIARES DEL CIERRE DE EMPRESAS<br>FAMILIARES EN COLOMBIA..... | 11 |
| 1.1 PROFUNDIZACIÓN.....  | 11 |
| 1.1.1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.....   | 12 |
| 1.2 APORTES.....   | 19 |
| 1.2.1 GOBIERNO CORPORATIVO .....   | 21 |
| <br>   |    |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....  | 32 |
| 1 CAUSAS ECONÓMICAS DEL CIERRE DE EMPRESAS FAMILIARES EN<br>COLOMBIA.....            | 32 |
| 1.1 PROFUNDIZACIÓN.....  | 32 |
| 1.1.1 ESTRATEGIA.....  | 32 |
| 1.1.2 OBJETIVOS .....  | 34 |
| 1.1.3 ANÁLISIS DAFO .....  | 35 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1.4 | ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER.....   | 38 |
| 1.1.5 | DIAMANTE DE PORTER: LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL – MODELO DE LAS CINCO FUERZAS..... | 41 |
| 1.1.6 | FUENTES DE COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....                                     | 43 |
| 1.1.7 | EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD.....   | 46 |
| 1.1.8 | INFORMES SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES .....   | 46 |
| 1.2   | APORTES.....  | 54 |
| 1.2.1 | SOCIEDADES DE FAMILIA EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA .....  | 54 |
| 1.2.2 | ENDEUDAMIENTO.....  | 62 |
| 1.2.3 | REDUCCIÓN DE VENTAS Y PÉRDIDAS FRECUENTES .....   | 66 |
| 1.2.4 | MALOS MANEJOS ADMINISTRATIVOS.....  | 67 |
| 1.2.5 | FALTA DE PREPARACIÓN PARA COMPETIR .....  | 69 |
|       | CONCLUSIONES .....  | 71 |
|       | BIBLIOGRAFÍA.....   | 74 |

# CAPÍTULO I

## 1 PRELIMINAR

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Empresa familiar puede tener muchas definiciones, se han realizado muchos estudios y el elemento en el que todos coinciden es que una empresa se considera familiar cuando más de la mitad de la propiedad pertenece a la familia.

Estas empresas son de mucha más importancia de lo que se cree; en Colombia el 70% de las empresas son empresas familiares según la Superintendencia de Sociedades (13.277 sociedades al año 2005)<sup>1</sup> y en el mundo esta cifra es similar:

En la Unión Europea, 17 millones de empresas familiares, emplean a 100 millones de personas, suponen el 60% del tejido empresarial de la Unión Europea y de las 100 primeras empresas, el 25% son empresas familiares. En Estados Unidos las empresas familiares suponen el 80% del tejido empresarial, representan el 50% del empleo en este país<sup>2</sup>.

En Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia el 70% y en Chile el 65% del total de las empresas de acuerdo con la Dra. Ana Lucía Gutiérrez Vicepresidente Jurídico (E) de la Cámara de Comercio de Bogotá en su participación en el Seminario *Sociedades de Familia, Asambleas y Juntas de Socios exitosas*.

---

<sup>1</sup> Superintendencia de Sociedades. Grupo de estadística. Sociedades de Familia en Colombia Año 2005. Disponible en:  
[http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES\\_DE\\_FAMILIA\\_EN\\_COLOMBIA\\_1.doc](http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA_EN_COLOMBIA_1.doc) Recuperado el 12 de Marzo de 2008

<sup>2</sup> Instituto de la Empresa Familiar. Disponible en:  
[http://prensa.iefamiliar.com/view\\_manager.html?root=391,397](http://prensa.iefamiliar.com/view_manager.html?root=391,397) Recuperado el 12 de Marzo de 2008.

La problemática tratada para este tipo de sociedades y común denominador de recientes estudios relacionados, es su desaparición ante la ausencia del fundador y la falta de continuidad con las siguientes generaciones así como los conflictos familiares que inciden en su direccionamiento y sostenibilidad.

En los últimos años la atención se ha volcado a este tipo de Empresas debido a su importancia y falta de preparación para un mundo cada vez más competitivo y global, así como lo expresa Moisés Medrano, Coordinador de Programas sociales de Confecámaras en el Seminario *Sociedades de Familia, Asambleas y Juntas Exitosas* desarrollado el pasado 11 de Marzo de 2008. Es así como desde el año 2005 Confecámaras viene desarrollando el Plan de Gobierno Corporativo como herramienta para fortalecer la estructura de las empresas y mejorar su productividad.

Los estudios de Empresas Familiares presentados por la Superintendencia de Sociedades de los años 2004 y 2005 marcan una tendencia preocupante y estamos a la espera del estudio del año 2006, próximo a ser publicado, para revisar si la propensión se mantiene.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema radica en el impacto que tiene en la economía y en la sociedad el cierre de las Empresas Familiares en Colombia. Este cierre aumenta en gran medida el desempleo y afecta el ingreso país:

En el caso de las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES), éstas representan en promedio en Latinoamérica cerca del 80% de todas las empresas

registradas, contribuyen con cerca del 68% de la generación total de empleo y con un poco más del 50% del PIB nacional<sup>3</sup>.

### **1.2.1 PREGUNTA DE PROBLEMA**

¿Cuáles son las causas que generan el cierre de empresas familiares en Colombia?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Encontrar y analizar las causas sociales – familiares y Económicas que determinan el cierre de las Empresas Familiares en Colombia.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Encontrar y analizar las causas sociales y familiares de cierre de las Empresas Familiares en Colombia, de acuerdo con información primaria.
  
- b) Encontrar y analizar las causas económicas de cierre de las Empresas Familiares en Colombia, de acuerdo con información primaria.

## **1.4 METODOLOGÍA**

Partiendo de la consecución de material primario de fuentes autorizadas, de carácter relevante como Confecámaras, Superintendencia de Sociedades,

---

<sup>3</sup> ROMERO Luis Ernesto. “Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes” Revista EAN No. 57 mayo-agosto de 2006



Cámara de Comercio de Bogotá que serán utilizadas para llegar a conclusiones específicas. De igual manera fuentes teóricas consignadas en libros, revistas, informes, investigaciones, estadísticas e información reportada a la Superintendencia de Sociedades, se recolectarán datos que permitirán determinar el protagonismo de las causas responsables del cierre de las Empresas Familiares en Colombia.

## **1.5 BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA CAPÍTULO**

### **CAPÍTULO 2**

**CAUSAS SOCIALES – FAMILIARES:** Se da una descripción de las relaciones de familia al interior de una empresa. Con la desaparición de las Empresas Familiares también desaparece el ingreso país y aumenta el desempleo.

Las relaciones entre Familia, Propiedad y Empresa determinan la posición de cada uno de los integrantes.

Estas relaciones dejan ver los conflictos dependiendo el grupo de interés. El conocimiento y la capacitación también hacen parte de los problemas propios de una Empresa Familiar.

### **CAPÍTULO 3**

**CAUSAS ECONÓMICAS:** En este capítulo se miran todas las causas del entorno que repercuten económicamente en la empresa. Cabe anotar que afectan tanto a Empresas Familiares como no Familiares pero la forma de reaccionar hace la diferencia.

Cabe anotar que estas causas económicas que golpean fuertemente a las Empresas Familiares hasta el punto de llevarlas al cierre afecta económicamente a un país de acuerdo con su volumen.

Se hace un recorrido por cada causa justificándola teóricamente.

## CAPÍTULO II

### 1 CAUSAS SOCIALES – FAMILIARES DEL CIERRE DE EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA

#### 1.1 PROFUNDIZACIÓN

Luis Ernesto Romero, en el artículo Competitividad y Productividad en empresas familiares Pymes en la revista EAN No. 57, mayo – agosto 2006, usa la definición de Miller & Le-Breton para definir la Empresa Familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

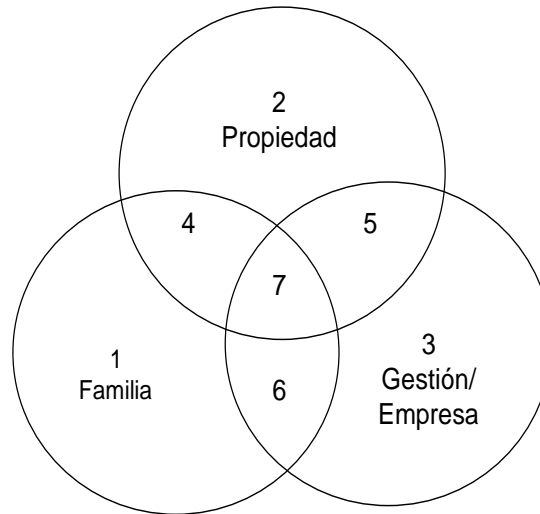
Para el grupo de Estadística de la Superintendencia de Sociedades en estudio de Sociedades de Familia en Colombia, Año 2005, una empresa se considera familiar cuando más del 50% de ella se encuentra en manos de una misma familia.

Más allá de las típicas dificultades que acechan en todos los negocios, los de carácter familiar enfrentan desafíos particulares, carecen de la capacidad financiera o pericia gerencial<sup>4</sup>.

Esta situación va más allá de las familias poseedoras de estas empresas, puesto que al desaparecer, desaparecen con ellas el sustento de muchas personas y el de sus familias, esto sin contar con su aporte al ingreso del país.

---

<sup>4</sup> WARD, John L. Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Editorial El Ateneo. Pág 2.



### 1.1.1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Es de anotar que la supervivencia de estas empresas se ve determinada por las relaciones de Propiedad, Familia y Empresa estudiadas por Davis y Taguiri de la Universidad de Harvard, en donde el aspecto sucesional cobra importancia, tanto que en el mundo solo cerca del 30% viven más allá de la primera generación, solo cerca del 12% sobreviven a la tercera generación y solamente el 4% sobreviven a la cuarta<sup>5</sup>

Los tres círculos nacen de descubrir tres ámbitos que caracterizan a las empresas familiares: la propiedad, la familia y la propia empresa y de aceptar que, dependiendo de la posición de cada uno de ellos, así serán diferentes tanto las metas como las formas de pensar y de actuar de cada uno de los integrantes.

---

<sup>5</sup> POZA Ernesto. Empresas Familiares. Editorial Thomson. 2005. p.114

Cita Poza “El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta”.

Amat anota que desde la vista de la gestión de la empresa familiar, es necesario considerar que cada subsistema tiene unos objetivos, unas actividades críticas y unos órganos de gobierno diferentes. A continuación se detallan las tres variables asignadas a cada círculo en el modelo<sup>6</sup>.

En el ámbito de la familia, los objetivos perseguidos consisten en el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas destacan la definición de la misión familiar y del protocolo familiar, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares. Los principales órganos de gobierno son el foro familiar y el consejo de familia.

En el ámbito de la propiedad, el objetivo es alcanzar la armonía accionarial, la gestión del patrimonio con el fin de aumentarlo o al menos mantenerlo, y la estabilidad o mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial y la selección de los miembros del consejo de administración, la gestión de los conflictos entre socios, y la selección del sucesor. Los principales órganos de gobierno son la Junta de socios, el Consejo de Administración y el Consejo financiero y de inversiones.

---

<sup>6</sup> AMAT, Joan. La continuidad de la Empresa Familiar. Editorial Gestión 2000. Página 90 – 93.

En el ámbito de la empresa se persigue la máxima eficacia, la mejora del clima organizativo y el continuo desarrollo organizativo. Entre sus actividades críticas destacan el diseño de la estructura organizativa, la gestión del cambio y de la innovación, y el establecimiento de la política de recursos humanos: selección, desarrollo, identificación y compromiso del personal. Los principales órganos de gobierno son el comité de dirección y otros comités funcionales.

El modelo de los tres círculos permite el estudio de uno de los principales problemas de la empresa familiar: los conflictos originados por los diferentes grupos de interés, donde se entremezclan los debates familiares con las dificultades empresariales.

Basándose en características como la pertenencia a la familia, la colaboración laboral y la condición de propietario, el modelo permite distinguir ocho grupos diferentes de interés dentro de la empresa familiar<sup>7</sup>.

1.1.1.1. **En el primer grupo** se incluyen aquellas personas que son miembros de la familia, que en la actualidad no trabajan en la empresa ni tienen participación en la propiedad del capital.

1.1.1.2. **El segundo grupo** (en la gráfica, el número 6) hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia y trabajadores de la empresa, pero no son socios. Dentro de esta categoría se podrían realizar subgrupos distinguiendo entre los que ocupan cargos directivos y los que no, y entre los que pueden en un futuro convertirse o no en propietarios.

1.1.1.3. **El tercer grupo** está constituido por miembros de la familia, que trabajan en la misma y al mismo tiempo son propietarios (en la gráfica, el número 7). También se podría subdividir en categorías en función de su

---

<sup>7</sup> AMAT, Joan. La continuidad de la Empresa Familiar. Editorial Gestión 2000. Página 90 – 93.

porcentaje de participación en la propiedad y su poder de influencia en la empresa y la familia.

1.1.1.4. **El cuarto grupo** lo componen personas que, siendo miembros de la familia y propietarios, no trabajan en la empresa (en la gráfica, el número 4). Este grupo suele entrar en conflicto con el tercero, al existir una alta probabilidad de que se planteen entre sus miembros conflictos de intereses ante decisiones tales como ampliaciones de capital, reparto de dividendos o planes de expansión con cierto riesgo.

1.1.1.5. **El quinto grupo** aglutina aquellas personas que trabajan en la empresa, pero que no son ni miembros de la familia ni propietarios (en la gráfica, el número 3). El mayor conflicto que puede surgir de este grupo viene de la tradicional reticencia en las empresas familiares hacia los profesionales con una amplia experiencia directiva, acusados muchas veces de no entender los valores familiares (siendo en muchas ocasiones reflejo de celos y envidias por parte de los miembros familiares directivos).

1.1.1.6. **El sexto grupo** se compone de trabajadores de la empresa, que sin ser miembros de la familia tienen una participación en el capital de la compañía (en la gráfica, el número 5). A este grupo suelen pertenecer personas de confianza a los que se les entrega una participación minoritaria para tratar de retenerlos, y familiares políticos que por circunstancias diversas (como por ejemplo el divorcio) han dejado de serlo, pero siguen trabajando y siendo accionistas de la empresa.

1.1.1.7. **El séptimo grupo** lo constituyen los propietarios que ni trabajan en la empresa ni forman parte de la familia (en la gráfica, el número 2). En este grupo se pueden plantear problemas similares a los integrantes del quinto grupo. Al hablar de las sociedades de capital riesgo, los socios externos permiten

una mayor profesionalización de la empresa familiar, exigiendo la primacía de los criterios empresariales sobre los familiares.

1.1.1.8. **El octavo y último** grupo incluiría un conjunto de personas muy heterogéneo que tiene interés en la empresa, pero no pertenece a ninguno de los tres círculos. Se refiere a grupos de interés como clientes, proveedores y comunidad social.

Según los autores de este modelo, la elaboración del protocolo familiar debería basarse en las diferencias entre estos ocho grupos, tratando de resolver los conflictos planteados por la intersección de los tres ámbitos descritos.

John Ward en su libro *Como desarrollar la Empresa Familiar*<sup>8</sup>, plantea lo siguiente: Más allá de las típicas dificultades que acechan todos los negocios, los de carácter familiar enfrentan desafíos particulares. Muchos negocios de familia también son privados y pequeños. Carecen de capacidad financiera o pericia gerencial de las grandes compañías. Un estudio efectuado por Wharton Entrepreneurial Center indica que casi la mitad de los negocios analizados fueron cerrados porque carecían de los fondos o de la experiencia, necesarios para comercializar sus productos. Otros respondieron afirmando que los proveedores, al rehusar el trato con compañías que consideraban “demasiado chicas” virtualmente forzaron su cierre. Algunos mencionaron como causas de cierre la falta de profundos conocimientos necesarios para manejar sus empresas. En consecuencia parecía que para una empresa, ser pequeña o privada puede resultar insostenible en algún momento de su existencia.

En segundo término, muchos negocios familiares encuentran que la familia misma se convierte en un obstáculo. A medida que transcurren los años las crecientes demandas de dinero por parte de la familia tientan a los dueños a retirar utilidades

---

<sup>8</sup> WARD, John L. *Cómo desarrollar la Empresa Familiar*. Editorial El Ateneo. Pág 9 – 11.



de las empresas en lugar de reinvertirlas para su crecimiento. Las inflexibilidades propias del negocio también agudizan los problemas familiares característicos tales como las rivalidades entre hermanos o la competencia generacional.

Pasiones humanas como el orgullo o la envidia pueden acrecentarse cuando se entrelazan el trabajo y la familia. La inclinación natural de los hijos por seguir rumbos independientes a los de sus padres pueden abortar los planes de sucesión.

Son problemas penosos desde el punto de vista emocional para todos los interesados en el asunto. Como resultado de esto, muchas empresas abandonan el esfuerzo en el momento de la sucesión porque sienten que destruirá a la familia. Los estudios de Wharton confirman este punto de vista. La investigación demostró que un 35% de las compañías cerradas mencionaban la falta de presencia gerencial o de sucesores como la razón clave del cierre.

Pero existe una causa decisiva del fracaso de la sucesión más importante que las mencionadas previamente: muchos hombres y mujeres de negocios carecen de un sistema conceptual lúdico para pensar en el futuro de su empresa. Por esto, con frecuencia no cuentan con algunos de los métodos analíticos de avanzada que les permitirán superar los desafíos planteados en los negocios y en la familia.

De entre estos métodos el fundamental es la planificación que guíe la empresa y la familia. Este plan ayudaría al propietario a concretar su atención sobre los negocios, específicamente sobre la necesidad de inversiones en políticas destinadas a infundirle un nuevo vigor a la empresa y fomentar su futuro crecimiento. Cuando la empresa madura las exigencias financieras de la familia aumenta, esta necesidad es a menudo ignorada. Los propietarios y sus familias deberían reconocer y afrontar los requerimientos de la empresa: un plan de negocio garantiza que puedan hacerlo. De manera inevitable, el proceso de

preparación de este plan hará que se hagan evidentes las necesidades de la propiedad de familia, abriendo de este modo las puertas a las consideraciones de las metas familiares.

Sin embargo, al mismo tiempo los intentos formales e incluso informales de planificación hacen que los dueños de la empresa se sientan amenazados. Muchos empresarios piensan que la planificación es como una camisa de fuerza que restringirá su habilidad instintiva de supervivencia y limitará la flexibilidad que requieren los negocios. A naturaleza misma del procedimiento de planificación les exigen también a esos propietarios habituados a manejarse de manera autónoma, que compartan la toma de decisiones – y la información financiera confidencial – con otros integrantes de la compañía, es decir, que compartan el poder de la información que preferirán guardarse para ellos. Otros propietarios objetan la planificación porque piensan que el futuro es demasiado incierto como para que el esfuerzo exigido sea válido. Mercados en rápido cambio, una economía impredecible e indefinición por parte de los descendientes acerca de qué carrera seguir son algunos pocos ejemplos de las incertidumbres previas.

Pero quizá la mayor amenaza es que la planificación esté asociada al cambio. Esto genera dilemas casi insolubles debido a los compromisos intrínsecos que el cambio siempre parece requerir. Por ejemplo satisfacer la demanda de un producto nuevo por parte de los clientes puede requerir que la empresa retire dinero de proyectos exitosos (con ganancias aseguradas). Por otra parte, efectuar las tareas relacionadas con el cambio, obliga a los empresarios a dedicar más tiempo a actividades que conocen menos (y para las que posiblemente tienen menos destrezas). Finalmente la ejecución de los cambios que resultan de la planificación exige a los propietarios adecuar sus productos a los requerimientos de determinados clientes en mercado específicos destruyendo así el principio de “ser todo para todos los clientes” que orienta la acción de tantas empresas en sus comienzos.

Atravesar tales exigencias es penoso y, para muchos propietarios innecesario. Piensan que éxitos pasados indican que no hace falta cambiar. Es comprensible su resistencia a tocar teorías probadas en el pasado por ideas más inciertas.

## 1.2 APORTES

En el caso de las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES), éstas representan en promedio en Latinoamérica cerca del 80% de todas las empresas registradas, contribuyen con cerca del 68% de la generación total de empleo y con un poco más del 50% del PIB nacional<sup>9</sup>.

Considerando la situación alarmante de desempleo (11.1% a marzo de 2008) en el país, consideramos que un estudio que encentre las posibles causas y plantee soluciones a esta problemática es muy relevante puesto que la falta de planeación en este tipo de sociedades amenaza con la desaparición de una de las fuentes de trabajo más importante del país, tanto que el Gobierno ha dispuesto medidas para su no desaparición entre ellas la Ley 550 y en el año 2005 Confecámaras lanza su programa de Gobierno Corporativo como procedimiento para regular las relaciones al interior de las empresas y las reglas para su dirección.

El aspecto sucesional cobra importancia, tanto que en el mundo solo cerca del 30% viven más allá de la primera generación, solo cerca del 12% sobreviven a la tercera generación y solamente el 4% sobreviven a la cuarta<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> ROMERO Luis Ernesto. “Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes” Revista EAN No. 57 mayo-agosto de 2006

<sup>10</sup> POZA Ernesto. Empresas Familiares. Editorial Thomson. 2005. p.114

Curiosamente las cifras en Colombia son muy parecidas, lo que nos indica que la tendencia se cumple en nuestro país: se ha detectado que sólo el 30% de las Empresas Familiares sobreviven a la segunda generación y menos del 10% pasan a la tercera generación.<sup>11</sup>

Resulta entonces preocupante, que el 70% de las sociedades de familia colombianas no sobrevivan a la tercera generación<sup>12</sup>.

Esta cifra dada por el Boletín Corporate Governance, Centro Nacional de Gobierno Corporativo – Confecámaras coincide con la publicada por la superintendencia de sociedades.

Expresa Confecámaras en su boletín No. 48 que “La sostenibilidad, en el largo plazo, de las sociedades de familia, no es un asunto exclusivamente ligado al desarrollo de los mercados, por el contrario, la gobernabilidad de estas empresas, es decir, cómo se administran y controlan, resulta más compleja y requiere de transformaciones más profundas que las compañías que no son de estirpe familiar.

Por supuesto, la concentración de propiedad accionaria y el sistema de pirámides, acentúan los problemas de las empresas familiares al dificultar la profesionalización de la administración, promover "la creatividad contable" y permitir la concurrencia de riesgos altamente probables, porque no cuentan con mecanismos idóneos de administración de conflictos de interés.

---

<sup>11</sup> GÓMEZ B. Gonzalo. La empresa familiar como espina dorsal del Desarrollo Económico. Inalde – Escuela de Dirección y Negocios, Universidad de la Sabana. Disponible en: [http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e\\_familiar/pdf/familia01.pdf](http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e_familiar/pdf/familia01.pdf) Recuperado el 20 de Abril de 2008

<sup>12</sup> Corporate Governance, Centro Nacional de Gobierno Corporativo – Confecámaras. Edición 48.

Sin embargo, la naturaleza de las sociedades familiares tiene virtudes inherentes a su estructura que, de administrarse correctamente, dejan fluir poderíos económicos. Estas características son, entre otras, el compromiso de alma de los familiares por crear sociedades rentables y la convergencia de intereses entre la administración y los propietarios. Sin embargo, es esa misma virtud el foco de los grandes descalabros de las sociedades de familia:

**Primero la familia que la sociedad:** Luego el principio básico del Gobierno Corporativo es resquebrajado de entrada, pues el primer deber de los propietarios y administradores es con la protección de los intereses de la empresa y no de quienes la componen.

**El reclutamiento del talento humano:** Las sociedades de familia ocupan los cargos de la empresa con base en la hipótesis de que nadie cuidaría mejor sus intereses que los mismos miembros del clan. Sin embargo, esto no siempre es coincidente con los perfiles necesarios para acrecentar y sostener una actividad económica de la empresa. No siempre los hijos, yernos o nietos, cuentan con las competencias gerenciales necesarias para sacar avanti una sociedad.

**Las sociedades de familia tienen clara su actividad económica desde el momento de la fundación:** A diferencia de otras sociedades, que construyen con el tiempo su misión y visión, esta ventaja impide en ocasiones, el dinamismo y las metamorfosis necesarias para la subsistencia del negocio en el largo plazo”

### **1.2.1 GOBIERNO CORPORATIVO**

Retomando los anteriores inconvenientes para las Empresas Familiares, el Gobierno corporativo es una iniciativa de Confecámaras que nace en el 2005 dado

la problemática de las empresas colombianas y su definición es “sistema de normas, prácticas y procedimientos por el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una empresa. En particular sobre la distribución de derechos y obligaciones de sus diferentes participantes, las reglas por las que se rige la toma de decisiones, y la manera en que estas son operadas y controladas.

A través de él se establecen las reglas de juego sobre cómo se dirigen las sociedades. Los análisis de inversión han entrado a observar como factor determinante la manera en que la empresa esté organizada y dirigida, su capital humano enfatizando en la administración de la empresa y en la calidad de sus administradores, la protección de los accionistas, el acceso a información confiable y los controles internos y externos, lo que se traducen en variables de confiabilidad, transparencia, competitividad y protección a la inversión en la compañía.

Estas variables repercuten en el flujo de inversión en un país, dado que representan la facilidad en el ejercicio de los derechos y las garantías o las posibilidades de vulneración para los inversionistas.

Resulta claro que los inversionistas requieren cada vez más evidencias de prácticas sólidas en los negocios que minimicen los riesgos de inversión, las posibilidades de corrupción o los malos manejos empresariales, buscando estructuras de Gobierno Corporativo cada vez más fuertes y sanas”.

Son estas normas, prácticas y funcionamiento las que entran a organizar y a reglamentar las relaciones familia – empresa, tanto que hay una sección dedicada a las Empresas Familiares dentro del Gobierno Corporativo<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> [http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/familia/Manual\\_IFC\\_GC\\_Empresas\\_Familia.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/familia/Manual_IFC_GC_Empresas_Familia.pdf)  
Recuperado el 20 de Abril

Los principales componentes de una estructura de gobierno familiar son:

#### **1.2.1.1 UNA CONSTITUCIÓN FAMILIAR**

Que establezca claramente la visión, la misión, los valores y las políticas de la familia que regulan la relación de los miembros de la familia con la empresa.

La constitución familiar se conoce también como “Credo Familiar”, “Protocolo Familiar”, “Declaración de Principios Familiares”, “Reglas y Valores Familiares”, “Reglas y Regulaciones Familiares” y “Plan Estratégico Familiar”. La constitución familiar es una declaración de los principios que describen el compromiso familiar con los valores fundamentales, la visión y la misión de la empresa.

La constitución también define los papeles, composiciones y poderes de los órganos de gobierno clave de la empresa: miembros de la familia/accionistas, alta gerencia y junta directiva. Además, la constitución familiar define las relaciones entre los órganos de gobierno y cómo los miembros de la familia pueden participar significativamente en el gobierno de su empresa.

La constitución familiar es un documento vivo que evoluciona a medida que la familia y su empresa siguen evolucionando. En consecuencia, es necesario actualizar la constitución periódicamente a fin de reflejar cualquier cambio en la familia y/o la empresa.

#### **a) Componentes**

La forma y el contenido de las constituciones familiares difieren de una familia a otra, dependiendo del tamaño de la familia, su etapa de desarrollo y el grado de

participación de los miembros de la familia en la empresa. Sin embargo, una constitución familiar típica abarcará los siguientes elementos:

- Valores, declaración de misión y visión de la familia.
- Instituciones de la familia, incluyendo la asamblea familiar, el consejo familiar, el comité de educación, la oficina familiar, etc.
- Junta directiva (y una junta asesora, si existe).
- Alta Gerencia.
- Autoridad, responsabilidad y relaciones entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.
- Políticas relacionadas con importantes temas familiares, como el empleo de los miembros de la familia, la transferencia de acciones, la sucesión del Director General, etc.

Si bien la mayoría de las compañías no tienen una constitución formal, generalmente tienen un conjunto informal de reglas y costumbres que determina los derechos, obligaciones, y expectativas de los miembros de la familia y otros órganos de gobierno de la empresa. A medida que la familia crece en tamaño, se vuelve crucial desarrollar una constitución escrita y formal que sea compartida entre los órganos de gobierno y todos los miembros de la familia en la empresa.

### **b) Políticas de Empleo para Miembros de la Familia**

Un área muy importante de la constitución familiar es la definición de las políticas de empleo para miembros de la familia. Muchas empresas familiares que no fijaron políticas de empleo claras para sus miembros terminan con más empleados de la familia que lo que necesita la compañía. Algunos de los empleados podrían no ser siquiera adecuados para los trabajos que se les da dentro de la empresa. Peor aún, algunas empresas familiares terminan por adquirir empresas que no



tienen ninguna relación con su negocio original o reteniendo algunas líneas de negocios no redituables sólo para asegurarse de que todos en la familia tengan un trabajo dentro de la compañía.

Una vez que se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos, la familia en la empresa debe formalizar sus políticas de empleo para miembros de la familia.

Esto requiere fijar reglas claras acerca de los términos y condiciones del empleo familiar dentro de la firma. Algunas de estas reglas deben afirmar claramente las condiciones de ingreso, permanencia, y egreso de la empresa. La política debe cubrir también el tratamiento de los empleados miembros de la familia en comparación con empleados no de la familia.

El contenido de las políticas de empleo familiar difiere de una empresa familiar a otra. No hay ningún conjunto de reglas correcto que todas las empresas familiares deban seguir en esta área. Por ejemplo, algunas familias prohíben por completo que ninguno de sus miembros trabaje en la empresa familiar. Otras familias permiten a sus miembros trabajar en la empresa pero les imponen ciertas condiciones, como el nivel de educación mínimo requerido, experiencia laboral previa, y límites de edad.

Al desarrollar su política de empleo familiar, la familia debería centrarse en las reglas, condiciones, y procesos que le permiten atraer y motivar a la mejor competencia disponible (sea de dentro de la familia o fuera de ella). Es también muy importante fijar condiciones de empleo que no discriminen en contra o a favor de los miembros de la familia. Esto ayudaría a establecer una atmósfera de equidad y motivación para todos los empleados de la empresa familiar.

Finalmente, una vez desarrollada y acordada por la familia, la política de empleo escrita debería ser puesta a disposición de todos los miembros de la familia. Esto

ayudará a establecer las expectativas correctas acerca del empleo familiar entre todos los miembros de la familia.

### **c) Políticas de Participación Accionaría para Miembros de la Familia**

Para algunas familias, es crítico definir claramente las políticas de participación accionaría en las etapas más tempranas de la existencia de la familia. Esto suele ayudar a fijar las expectativas correctas entre miembros de la familia acerca de los derechos de propiedad de acciones; ej. si se les permite a los familiares políticos y otros miembros de la familia relacionados poseer acciones o no. Una buena política de participación accionaría definiría también los mecanismos que permiten a los miembros de la familia vender sus acciones si prefieren efectivo a cambio.

Por cierto, a medida que el grupo de los accionistas crece, la mayoría de los accionistas terminará con un porcentaje menor de las acciones de la compañía, que arrojarían dividendos menores (si es que la compañía está pagando dividendos).

Esta situación puede crear frustración entre estos accionistas minoritarios y producir conflictos con los miembros de la familia que reciben salarios.

Brindar a los accionistas una opción de liquidez para sus acciones podría ayudar a evitar muchos conflictos y aumentar la probabilidad de supervivencia de la empresa. Algunas empresas familiares crean un Fondo de Redención de Acciones a fin de pagar cualquier acción que los miembros de la familia quisieran liquidar. El Fondo suele ser financiado mediante el aporte de un pequeño porcentaje de las ganancias cada año.

### **1.2.1.2 INSTITUCIONES FAMILIARES**

Pueden tener distintas formas y propósitos; por ejemplo, asamblea familiar, consejo familiar y otros comités familiares.

Las instituciones de gobierno familiar ayudan a fortalecer la armonía de la familia y las relaciones con su empresa. Al permitir a los miembros de la familia reunirse bajo una o más estructuras organizadas, las instituciones familiares aumentan los vínculos de comunicación entre la familia y su empresa, además de brindar oportunidades para que los miembros de la familia interactúen y traten aspectos que pueden estar relacionados con la empresa o la familia.

Estas actividades organizadas ayudan a aumentar la comprensión y a construir consenso entre los miembros de la familia. Los miembros de la familia deben estar bien informados acerca del propósito y las actividades de cualquier institución de gobierno familiar establecida. Es muy importante también asegurarse de que los miembros de la familia distingan entre el papel de estas instituciones y los órganos de gobierno de la empresa, como la junta directiva y la alta gerencia. Esto puede lograrse desarrollando procedimientos escritos para estas instituciones y compartiéndolos entre todos los miembros de la familia.

A continuación hay una descripción de algunas instituciones de gobierno familiar que una empresa familiar podría tener. Por supuesto, no todas las empresas familiares necesitan o deben crear todas estas instituciones. Decidir qué tipo de institución crear dependerá del tamaño de la empresa, la etapa de desarrollo de la empresa, la cantidad de miembros de la familia existentes y el grado de participación de los miembros de la familia en su empresa.

## **a) Asamblea Familiar**

**Definición:** También llamada “foro familiar”, la asamblea familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. Durante la etapa del fundador(es) de la empresa, la asamblea familiar es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten al fundador(es) comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos y de primos), se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal.

**Propósito:** Reunir a los miembros de la familia a fin de reflexionar sobre temas de interés común (temas de la familia y de la empresa familiar). La asamblea permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Las asambleas familiares ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos. Las asambleas familiares suelen realizarse una o dos veces al año a fin de discutir y manejar temas de interés para la familia. Algunos de los temas manejados durante las asambleas familiares incluyen:

- Aprobación de todo cambio en los valores y la visión de la familia.
- Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades.
- Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- Elección de los miembros del consejo familiar (si existe el consejo).
- Elección de los miembros de los otros comités familiares.
- Otros asuntos familiares importantes.

**Membresía:** Como regla general, las asambleas familiares están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren fijar ciertas restricciones de membresía, como límites de edad mínima, participación de familiares políticos y derechos de voto durante la asamblea. La programación y la presidencia de la asamblea familiar suelen ser manejadas por el patriarca de la familia o alguna otra figura respetada de la familia. En familias más grandes, esta tarea suele asignarse al consejo familiar.

## **b) Consejo Familiar**

**Definición:** También llamado “Junta Supervisora Familiar”, “Consejo Interior” y “Comité Ejecutivo Familiar”, el consejo familiar es un órgano de gobierno de trabajo que es elegido por la Asamblea Familiar entre sus miembros para deliberar sobre temas de la empresa familiar. El consejo suele crearse una vez que la familia alcanza un tamaño crítico, es decir más de 30 miembros. En esta situación, se vuelve muy difícil para una familia reunirse para tener discusiones significativas y tomar decisiones rápidas y calificadas. El consejo familiar se crea en este punto como un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa.

**Propósito:** La composición, estructura y funcionamiento de los consejos familiares difieren de una familia a otra. Sin embargo, los deberes de un consejo familiar típico incluirían:

- Ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.
- Sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva.

- Redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores.
- Redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.
- Tratar otros temas importantes para la familia.

**Membresía:** Al igual que cualquier comité que funciona correctamente, el consejo familiar debería tener un tamaño manejable, es decir entre 5 y 10 miembros. Estos miembros generalmente son elegidos por la asamblea familiar tomando en cuenta sus calificaciones y disponibilidad para llevar a cabo las tareas del consejo. Algunas familias prefieren imponer ciertas restricciones con relación a la membresía en el consejo, como requisitos de edad y experiencia, y la no participación de parientes políticos y miembros de la familia que también sirven en la junta directiva o forman parte de la alta gerencia de la compañía.

Una buena práctica es fijar períodos limitados para la membresía en el consejo, a fin de permitir que más miembros de la familia formen parte del consejo y crear una sensación de equidad y oportunidades iguales dentro de la familia.

El consejo familiar deberá tener un presidente, que es designado también por la asamblea familiar. El presidente dirige el trabajo del consejo y es la principal persona de contacto para la familia. Es una buena práctica también designar a un secretario del consejo que mantenga las actas de las reuniones y las ponga a disposición de la familia. Dependiendo de la complejidad de los temas que enfrenta la familia, el consejo debería reunirse de 2 a 6 veces al año. La votación suele hacerse por voto mayoritario entre los miembros del consejo.

En el seminario *Sociedades de Familia, Asambleas y Juntas de Socios exitosas*, desarrollado el pasado 11 de Marzo de 2008, Andrés Gaitán manifestaba que la mayoría de las solicitudes de investigación de las organizaciones eran solicitadas

por miembros de la misma familia, lo que nos lleva a detenernos en que las relaciones de familia al interior de las empresas no andan bien.

## **CAPÍTULO III**

### **1 CAUSAS ECONÓMICAS DEL CIERRE DE EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA**

#### **1.1 PROFUNDIZACIÓN**

##### **1.1.1 ESTRATEGIA**

Johnson, Scholes y Whittington en su libro Dirección estratégica, Editorial Pearson, 2005, página 10, definen Estrategia como “La dirección y alcance de una organización a largo plazo, que logra ventajas en un entorno cambiante gracias a la configuración de recursos y competencias para satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Continúan los autores describiendo en la página que “las características que se suelen relacionar con estrategia y dirección estratégica, son las siguientes:

1. La estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una organización.
2. Es probable que las decisiones estratégicas se ocupen del alcance de las actividades de una organización.
3. Las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización respecto de la competencia.
4. La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial.
5. La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización.



6. La estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización”.

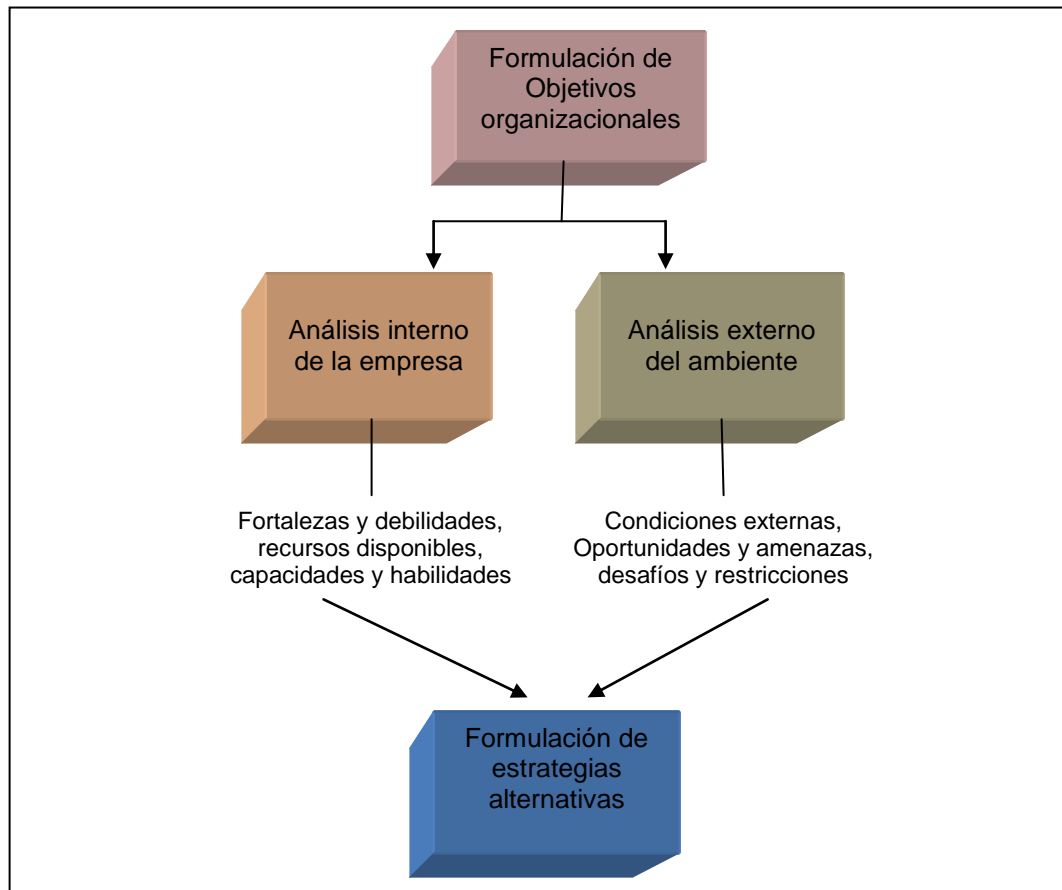
Agregan los autores que con lo anterior “es probable que:

1. Tengan una naturaleza compleja.
2. Se tomen en situaciones de incertidumbre.
3. Afecten las decisiones operativas.
4. Requieran un planteamiento integrado (dentro y fuera de la organización).
5. Impliquen cambios considerables”.

Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, anota que “las empresas no improvisan, casi todo lo tienen planeado. La Planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones y determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos”

Chiavenato continúa planteando que la “Planeación Estratégica es la planeación más amplia de la organización y sus características principales son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro. (Coincide con Johnson, Scholes y Whittington).
- Abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad: se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Está definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor.



Tomado de: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill.2000. Pág. 333: Las bases de la planeación estratégica.

### 1.1.2 OBJETIVOS

Johnson, Scholes y Whittington, los definen en su libro Dirección Estratégica, página 211, como “declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir”

Por su parte, Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw Hill, página 323, los describe “pretensiones futuras que una vez alcanzadas dejan de ser objetivos y se convierten en realidad. La

planeación comienza por los objetivos y determina los planes necesarios para conseguirlos. Esta definición obliga a que los objetivos que se pretenden sean el punto de partida de la planeación.”

Y continúa Chiavenato con este concepto situando a la formulación de los Objetivos organizacionales como el primer paso para la Planeación estratégica, en donde la empresa determina los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

### 1.1.3 ANÁLISIS DAFO

Para Richard Daft, en su libro Teoría y Diseño Organizacional, página 146, el análisis DAFO “resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. También puede resultar ser útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro”.

Tanto para las fortalezas y limitaciones y el análisis del entorno, Chiavento explica de forma concisa las características de estos análisis al interior y al entorno de la empresa en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw Hill, página 420 – 421:

#### 1.1.3.1 Fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas

restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos. Este análisis interno generalmente implica:

- Análisis de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y como se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa con respecto a los años anteriores en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

#### 1.1.3.2 Análisis del entorno

Análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen retos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

- Mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos recursos.
- Factores externos como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, etc., que afecten la sociedad y las empresas establecidas.

### 1.1.3.3 ANÁLISIS PESTEL

Jhonson, Scholes Whittington explican en su libro Dirección Estratégica, Editorial Pearson. 2005. Pág 65, que “el marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: Política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal. Estos factores no son independientes entre sí, muchos están relacionados. La comprensión de cómo pueden afectar los factores PESTEL y dirigir el cambio en general es realmente tan solo un punto de partida”.



Tomado de: JHONSON, Gerry; SCHOLES Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. 2005. Pág 68: Cuadro 2.2 Influencias del macroentorno: El marco PESTEL.

#### 1.1.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Richard Daft, explica en su libro Teoría y Diseño Organizacional, página 60, que “Michael Porter estudió varios negocios e introdujo una estructura describiendo tres estrategias de competencia: Liderazgo a bajo costo, diferenciación y enfoque.

La estrategia de enfoque en la cual la organización se concentra en un mercado específico de compradores, es dividida mas tarde en enfoque de bajo costo y enfoque de diferenciación, proporcionando cuatro estrategias básicas. Para el uso de este modelo los administradores evalúan dos factores: ventajas competitivas y campo competitivo. Respecto a las ventajas, los administradores determinan si el competir a través de bajos costos o con la habilidad de ofrecer únicos y distintos servicios y productos que pueden obtener una gratificación en precio, los administradores determinan entonces si la organización podrá competir en un campo más amplio (compitiendo con varios segmentos de clientes) o en un campo estrecho (compitiendo con una selecta sección de clientes o grupos)

##### 1.1.4.1 Diferenciación

Las organizaciones tratan de distinguir sus productos y servicios de otras compañías en la industria. Una organización tal vez use publicidad, distintas características en sus productos, servicio excepcional y nueva tecnología para lograr que su producto se perciba como único. Esta estrategia se enfoca en clientes que no se preocupan particularmente por el precio, así que puede ser muy lucrativa.

Una estrategia de diferenciación puede reducir la rivalidad con los competidores y pelear contra la amenaza de productos sustitutos porque los clientes son leales a las marcas que utiliza la compañía. Sin embargo las compañías deben recordar

que una estrategia con éxito requiere numerosas y costosas actividades, tales como investigación de productos, diseño y una publicidad extensiva. Las compañías que persiguen la estrategia de diferenciación, necesitan fuertes habilidades de mercadotecnia y empleados creativos a los que se les da tiempo y recursos en la búsqueda de innovaciones.

#### 1.1.4.2 Liderazgo bajo en costos

Trata de incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en el bajo costo en comparación con los competidores. La organización busca eficiencia en las instalaciones y reducciones de costos; así mismo utiliza controles estrictos para elaborar sus productos con mayor eficacia que sus competidores.

Esta estrategia tiene que ver principalmente con la estabilidad, más que con la absorción de riesgos o con la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición baja en costos significa que la compañía puede ofrecer precios menores que sus competidores, proporcionar una calidad comparable y obtener utilidades razonables. Una estrategia de bajo costo puede ayudar a la compañía a defenderse contra sus competidores porque los clientes no encuentran bajos precios en otros lugares. Agregando que si productos sustitutos o nuevos competidores aparecen, los productores a bajo costo están en mejor posición de prevenir pérdidas en el mercado.

#### 1.1.4.3 Focalización

Según la tercera estrategia de Porter, en la estrategia de focalización, la organización se concentra en un mercado regional o un grupo de compradores. La

compañía trata de lograr una ventaja baja en costos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado bien definido.

Cuando los administradores fallan al adaptar una estrategia competitiva y la compañía queda sin ventajas estratégicas, su función y desempeño se deteriora. Porter se dio cuenta que las compañías que no adaptan conscientemente la estrategia de diferenciación de bajo costo o el enfoque de la estrategia, por ejemplo obtener menores ganancias del promedio comparadas con las usadas en cualquiera de las tres estrategias”.



Tomado de: Daft, Richard. Teoría y diseño organizacional. Editorial Thompson.2005. Pág 60. Figura 2.4: Las estrategias competitivas de Porter.



### 1.1.5 DIAMANTE DE PORTER: LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL – MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

Jhonson, Scholes y Whittington retoman en su libro Dirección Estratégica, 2005, página 72 – 89 el Diamante de Porter:

“El diamante de Porter sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras. Este es un nuevo ejemplo de cómo se puede comprender estratégicamente el efecto de los factores del macroentorno sobre el entorno competitivo.

Porter sugiere que las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear ventajas a escala global. El país de origen ofrece factores sobre los que pueden crecer las organizaciones y ampliarse para obtener dicha ventaja:

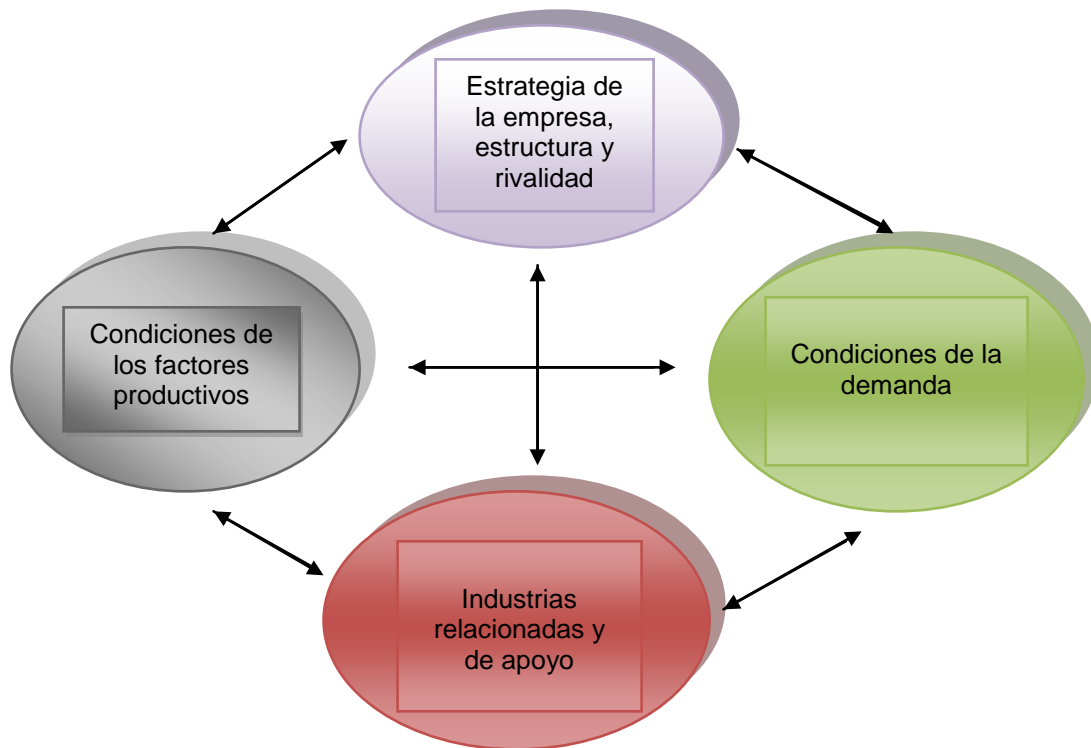
- Pueden existir condiciones específicas de los factores que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional. Estas condiciones ofrecen unas ventajas iniciales sobre las que se crece obteniendo así los mejores factores de competencia.
- Las condiciones de la demanda interna ofrecen la base sobre la que se crean las características de la ventaja de una organización.
- El tener éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en otras industrias relacionadas o de apoyo

- Las características de la estrategia de la empresa y de la estructura y rivalidad de la industria en los distintos países también ayudan a explicar las bases de la ventaja.

El diamante de Porter se ha utilizado de diversas maneras. A escala nacional ha sido utilizado por los países y gobiernos para analizar las políticas que deberían aplicar para fomentar la ventaja competitiva de sus industrias. Puesto que el argumento en esencia, es que las características nacionales de la competencia deberían ofrecer ventajas a escala más amplia, la consecuencia es que se debe fomentar la competencia en el país en vez de proteger a las industrias de la competencia externa.

Las consecuencias del diamante de Porter también se pueden aplicar a la competitividad relativa de las distintas regiones dentro de un mismo país, así el debate se ha ampliado para tener en cuenta la importancia de los clusters de organizaciones de la misma industria/sector en una misma área dentro de los países: una consideración importante para la política económica regional. Pero la política regional también se ocupa de la supresión de aquellas circunstancias desventajosas y/o de la atracción de inversiones a nuevos sectores para las regiones deprimidas económicamente.

Las organizaciones individuales también han utilizado el diamante de Porter para identificar el grado en que pueden aprovechar las ventajas nacionales para crear una ventaja competitiva respecto de sus competidores en el frente global”.



Tomado de: JHONSON, Gerry; SCHOLLES Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. 2005. Pág 73.

### 1.1.6 FUENTES DE COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

Los tres autores también describen el Modelo de las cinco fuerzas:

“En el mundo empresarial, se trata de lograr ventajas sobre los competidores. Normalmente los directivos tienen un planteamiento común y provinciano sobre las fuentes de la competencia, prestando atención normalmente a sus rivales competitivos directos. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo de distintas industrias.

- Amenaza de entrada: Dependerá del grado en que existan barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales. Es posible que eviten la entrada de algunos entrantes potenciales pero no de otros. Las barreras típicas son las siguientes:
  - Las economías de escala
  - Capital para la entrada
  - Acceso a los canales de abastecimiento o distribución
  - Lealtad de los consumidores o de los proveedores
  - Experiencia
  - Represalias esperadas
  - Legislación o acciones gubernamentales
  - Diferenciación
  
- Amenazas de sustitutos: La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos o servicios termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio o valor percibido superior. La sustitución puede adoptar diversas formas:
  - Sustitución de producto por producto
  - Sustitución de la necesidad de un nuevo producto o servicio, lo que hace que el producto o servicio actual sea innecesario
  - Sustitución general

- Poder de los compradores y los proveedores: El poder de los compradores será probablemente elevado cuando se cumplan algunas de las siguientes condiciones:
  - Una concentración de compradores se da sobre todo si los volúmenes adquiridos por los compradores son elevados y/o la industria proveedora incluye a un elevado número de pequeños operadores.
  - El costo de cambiar de proveedor es reducido o implica pocos riesgos.
  - Existe una amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador y/o que el comprador cree un negocio que comita con el del proveedor.

Es probable que el poder de los proveedores sea elevado cuando:

- Hay una concentración de proveedores en vez de una fuente de provisión fragmentada.
  - Los costos de cambiar de un proveedor a otro son elevados.
  - Existe la posibilidad de que los proveedores compitan directamente con sus compradores
- 
- Rivalidad competitiva: Las cuatro fuerzas anteriores determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector:
    - El grado en el que los competidores están equilibrados.
    - Las tasas de crecimiento de la industria pueden afectar la rivalidad.
    - Los costos fijos elevados en una industria.

- Cuando existen elevadas barreras de entrada a una industria, es probable que exista un exceso de capacidad y por ende una mayor competencia”.

### 1.1.7 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD

**Eficiencia** es definida por Daft en Teoría y diseño Organizacional, 2005, como “la cantidad de recursos que se usan para obtener las metas de la organización. Esto se basa en las materias primas, del dinero y empleados necesarios para producir un nivel dado de producción”. **La eficacia** “es un término mayor, es el grado en que las organizaciones obtienen sus metas”. Define también **efectividad** como “un concepto amplio que toma en cuenta implícitamente diversas variables tanto a nivel organizacional como departamental. Evalúa el grado en que se alcanzan objetivos múltiples ya sean oficiales u operativos”.

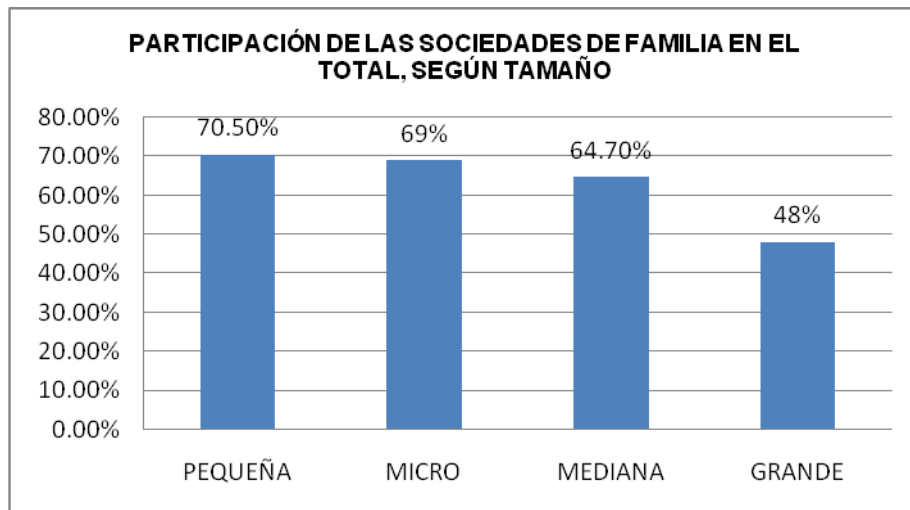
### 1.1.8 INFORMES SUPERINTEDECENCIA DE SOCIEDADES

#### 1.1.8.1 SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2004<sup>14</sup>

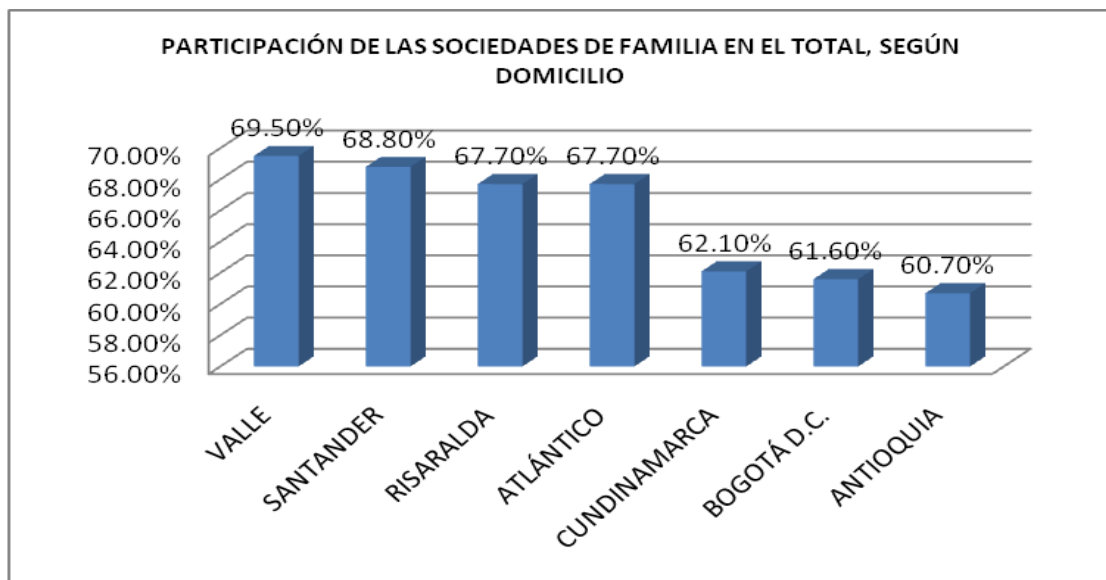
De acuerdo con las cifras encontradas por la Superintendencia de Sociedades, en su informe de Sociedades de Familia en Colombia, año 2004, sobre las 9.908 empresas, el 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, son de familia, el 69% de las microempresas, el 64.7% de las medianas y el 48% de las grandes, también son de familia.

---

<sup>14</sup>Las gráficas correspondientes a esta sección fueron tomadas del Trabajo de Empresas Familiares, año 2004 desarrollado por la superintendencia de Sociedades.

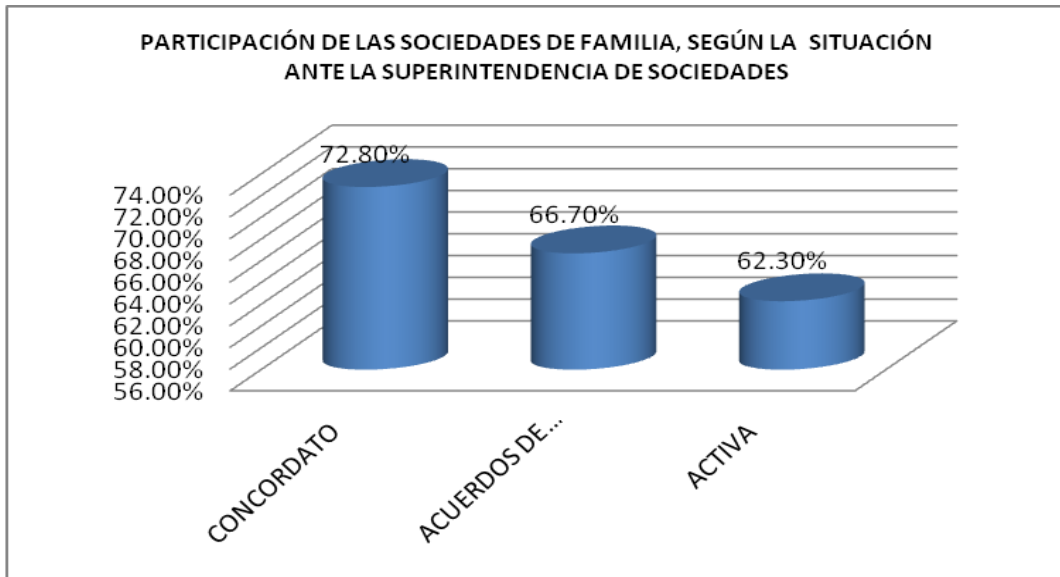


La clasificación de las sociedades por domicilio, según la Superintendencia de Sociedades en el 2004 muestra que en el Valle del Cauca se encuentra la mayor proporción de empresas de familia con el 69.5% del total, siguiendo Santander y Risaralda con el 68.8% y el 67.7%, respectivamente.

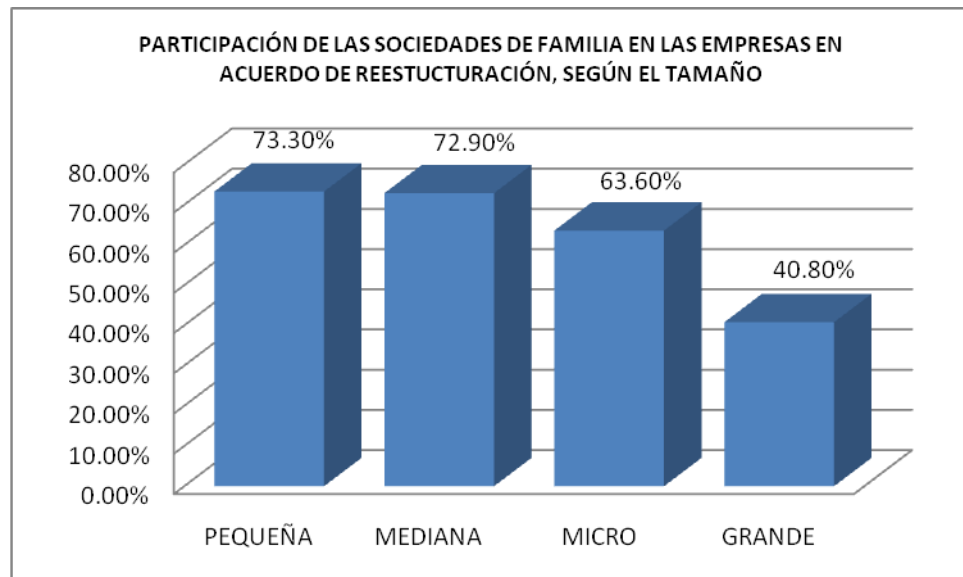


En el año 2004 según la situación de las Empresas Familiares ante la Superintendencia de Sociedades, ésta dio la siguiente información: El 72.8% de las sociedades que se encuentran en Concordato son de familia, el 66.7% de las

que están en acuerdo de reestructuración y el 62.3% de las activas son sociedades de familia.

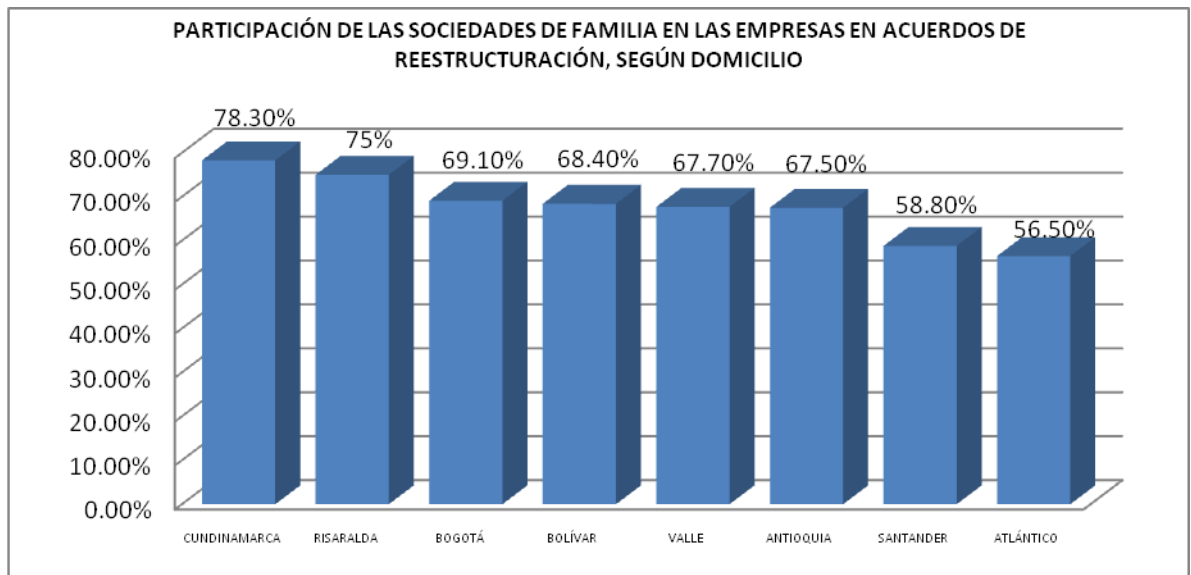


Al 2004, por tamaño, las cifras muestran que el 73.3% de las empresas pequeñas que están en acuerdo de reestructuración son de familia, así mismo el 72.9% de las medianas, el 63.6% de las microempresas y el 40.8% de las grandes.





La mayor participación de las empresas de familia en las sociedades que se encuentran en acuerdo de reestructuración en el 2004, se encuentra en el departamento de Cundinamarca, con el 78.3% del total, seguido de Risaralda y Bogotá, con el 75% y el 69.1%, respectivamente.

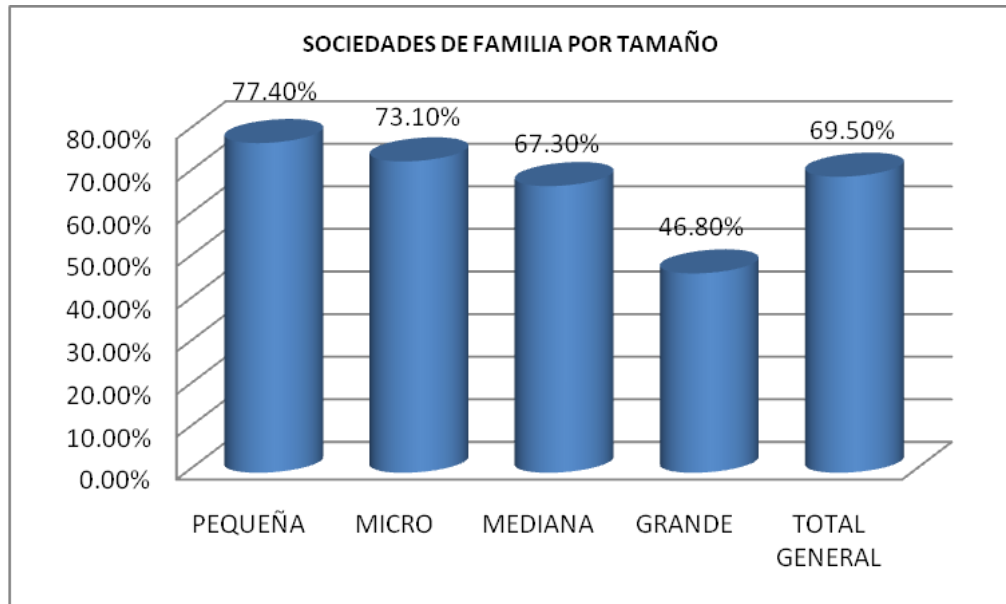


### 1.1.8.2 SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005<sup>15</sup>

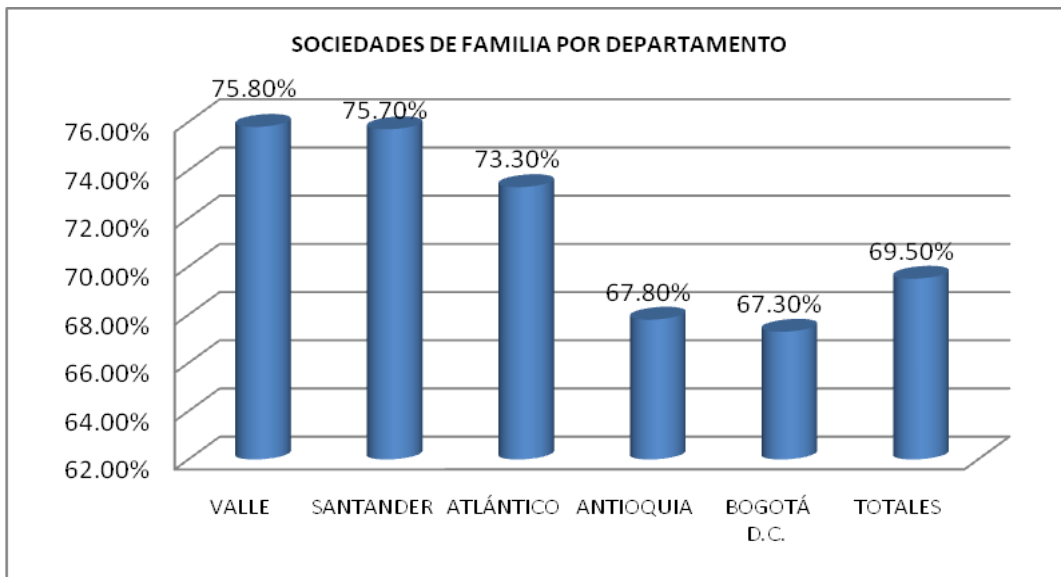
En Colombia según la Superintendencia de Sociedades, en su informe de Sociedades de Familia en Colombia, año 2005, de acuerdo con la muestra de 19.109 sociedades que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, el 70% son sociedades de familia.

<sup>15</sup> Las gráficas correspondientes a esta sección fueron tomadas del Trabajo de Empresas Familiares, año 2005 desarrollado por la superintendencia de Sociedades.

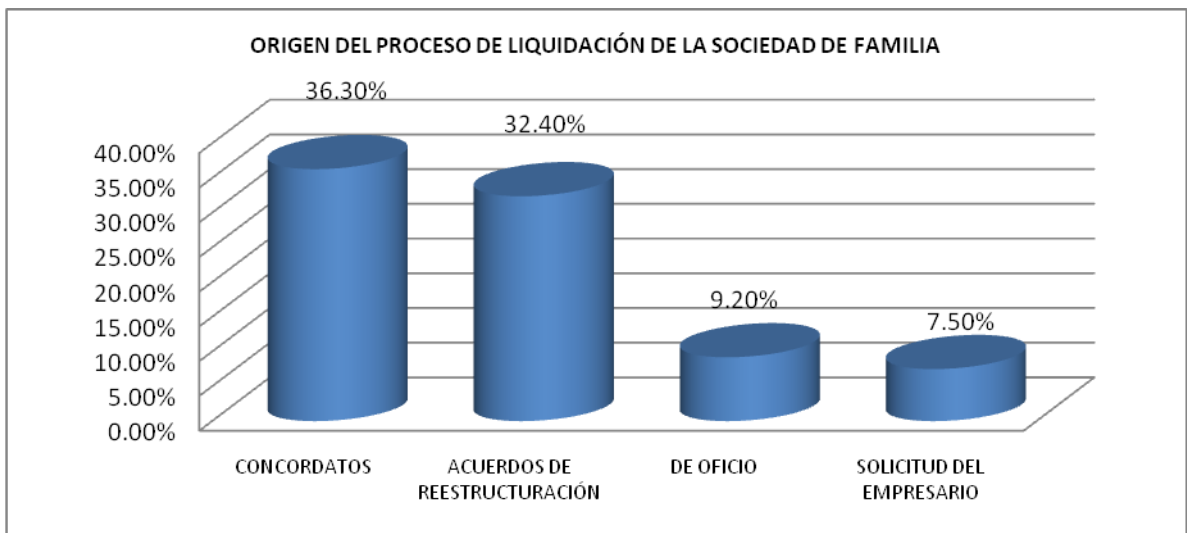
Por tamaño, en la pequeña empresa se ubica la mayor cantidad de sociedades de familia, representando el 77.4%, seguido de la microempresa con el 73.1%. En las empresas grandes, el 46.8% del total son de familia.



Para el año 2005, En el departamento del Valle la participación de las sociedades de familia es mayor con el 75.8% del total, seguido de Santander con el 75.7% y Atlántico con el 73.3% del total de sociedades de la muestra que tienen como domicilio a esos lugares.



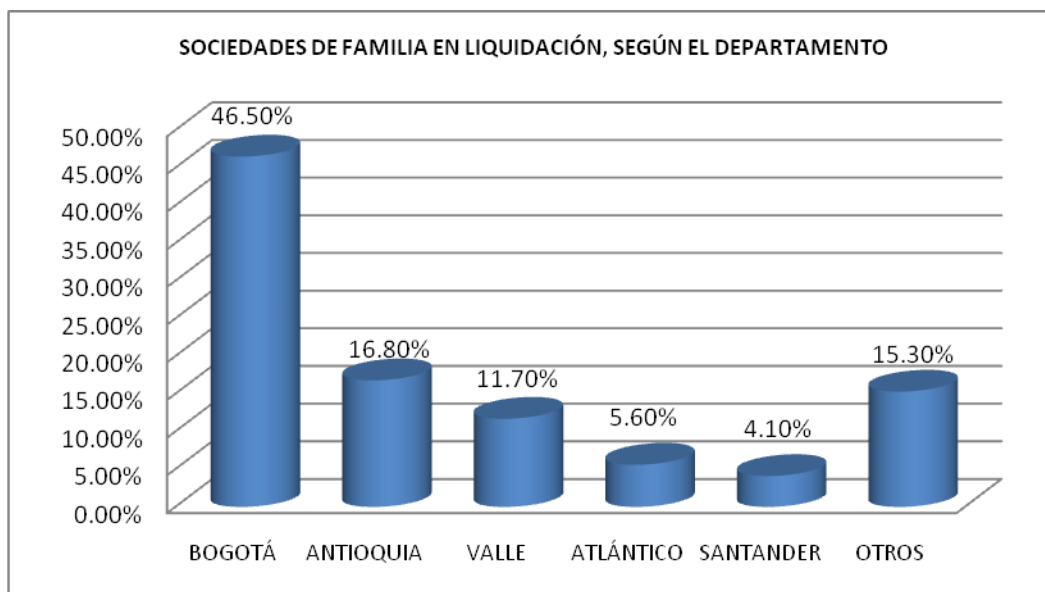
Para el año 2005, en cuanto al origen de la liquidación obligatoria de las sociedades de familia, observamos que el 69% de los procesos empezaron con Concordatos o con Acuerdo de Reestructuración. Luego de no poderlos cumplir, por distintos motivos, fue necesario acudir a la liquidación obligatoria.



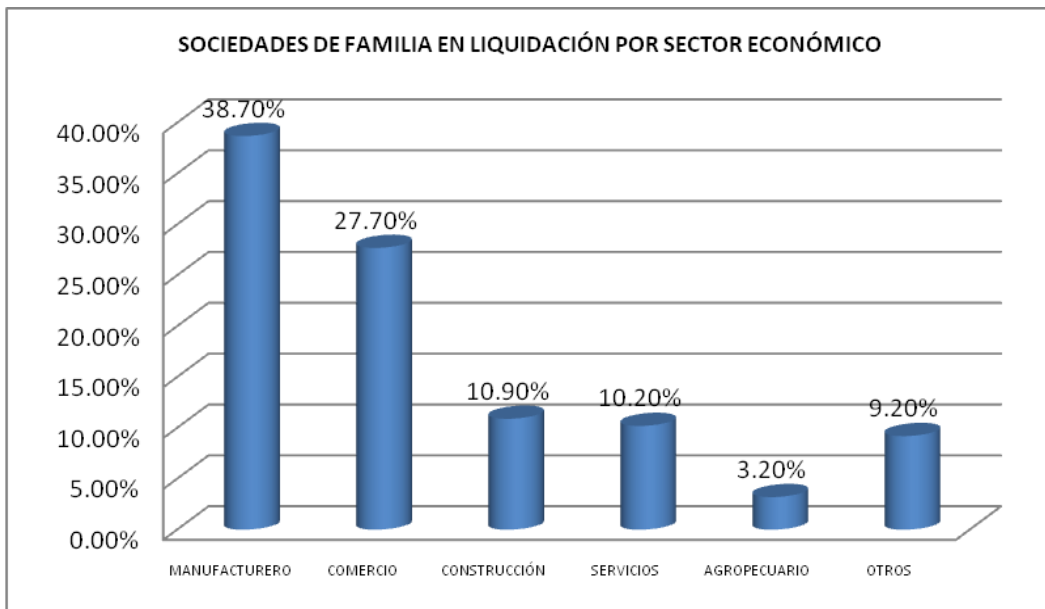
La mayor parte de las sociedades de familia que han estado en un proceso de liquidación obligatoria tienen como domicilio a Bogotá, seguidas de Antioquia, Valle y Atlántico. Esta distribución geográfica es similar a la existencia de

sociedades en el país. En los centros donde está la mayor cantidad de población o de mercado, también están localizadas la mayoría de las empresas.

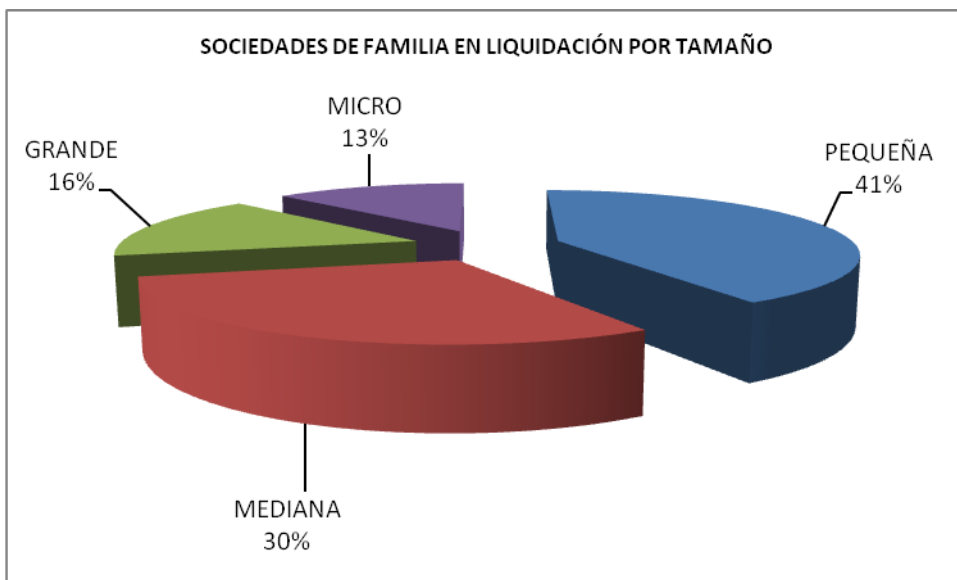
Continúa afirmando la Superintendencia de Sociedades que: La mayor parte de las sociedades de familia que han estado en un proceso de liquidación obligatoria tienen como domicilio a Bogotá, seguidas de Antioquia, Valle y Atlántico. Esta distribución geográfica es similar a la existencia de sociedades en el país. En los centros donde está la mayor cantidad de población o de mercado, también están localizadas la mayoría de las empresas.



Por actividades económicas, el sector manufacturero y el comercio agrupan cerca del 65% de las sociedades de familia que han entrado a liquidación obligatoria; sin embargo, estas organizaciones desarrollan su objeto social en todos los campos de la economía y de igual forma algunas de ellas han iniciado la liquidación, en diferentes sectores.



Así mismo, se han liquidado sociedades de familia de todos los tamaños. La mayor parte son pequeñas y medianas empresas.



## **1.2 APORTES**

### **1.2.1 SOCIEDADES DE FAMILIA EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA**

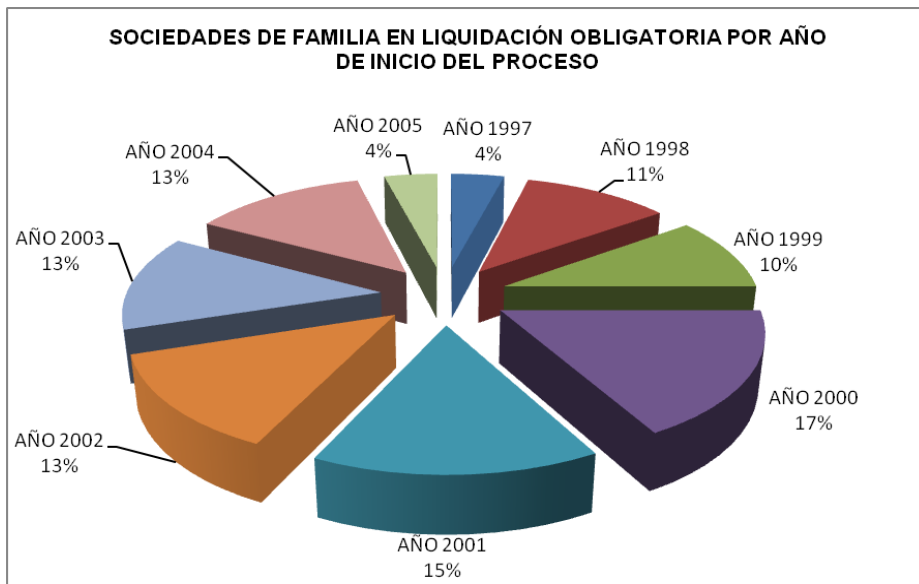
En Colombia, desde el inicio de vigencia de la Ley 222 de 1995 hasta el 31 de diciembre de 2005<sup>16</sup>, habían iniciado proceso de liquidación obligatoria 1.198 sociedades. De esta cantidad, el 68% de estas sociedades son de familia.

De acuerdo con la información anterior, podríamos inferir que 815 sociedades de familia, que corresponde al 68% del total, han iniciado un proceso de liquidación obligatoria entre 1996 y 2005.

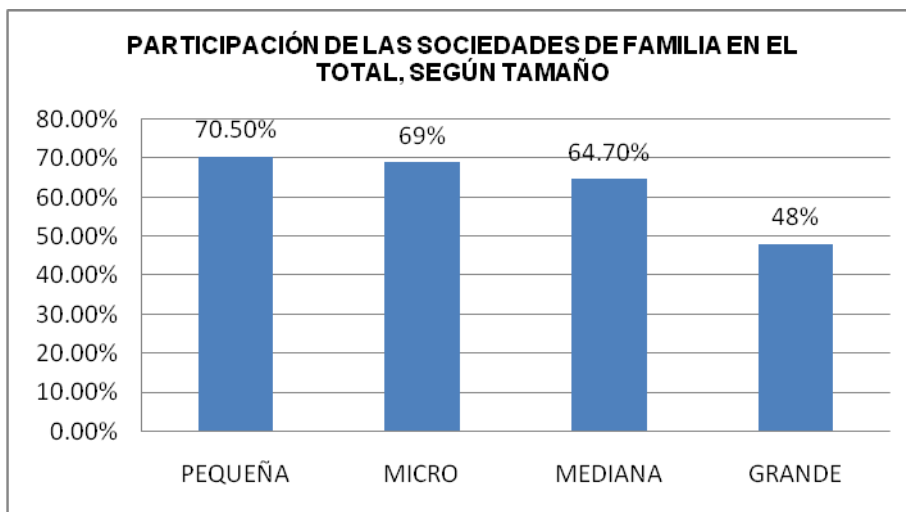
Teniendo en cuenta el año de inicio del proceso, observamos que después de la crisis económica de 1999, fue cuando se registraron las mayores cantidades de liquidaciones obligatorias de sociedades de familia y que a partir del año 2003, estos procesos han decrecido.

---

<sup>16</sup> Superintendencia de Sociedades. Grupo de estadística. SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005. Disponible en: [http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES\\_DE\\_FAMILIA\\_EN\\_COLOMBIA\\_1.doc](http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA_EN_COLOMBIA_1.doc) Recuperado el 5 de Mayo de 2008.



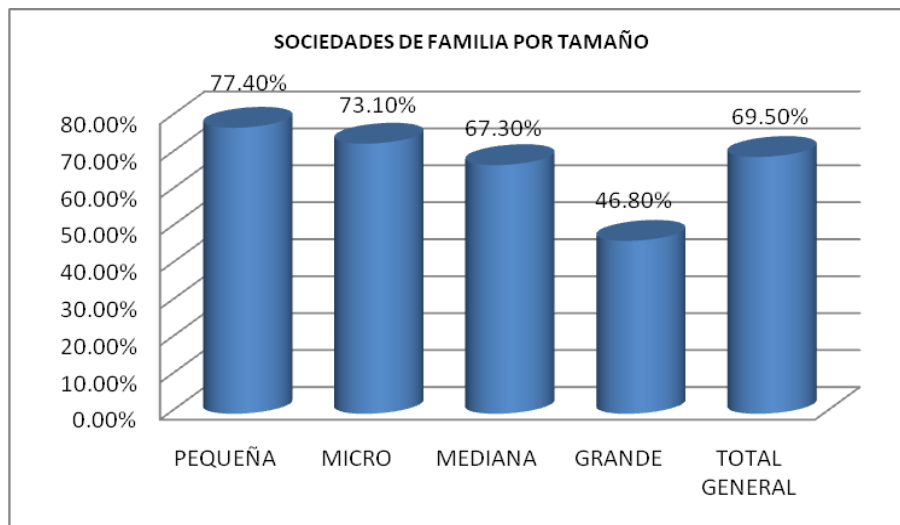
De acuerdo con las cifras encontradas por la Superintendencia de Sociedades, en su informe de Sociedades de Familia en Colombia, año 2004, sobre las 9.908 empresas, el 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, son de familia, el 69% de las microempresas, el 64.7% de las medianas y el 48% de las grandes, también son de familia.



En Colombia, de acuerdo con la muestra de 19.109 sociedades que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, el 70% son sociedades de familia.

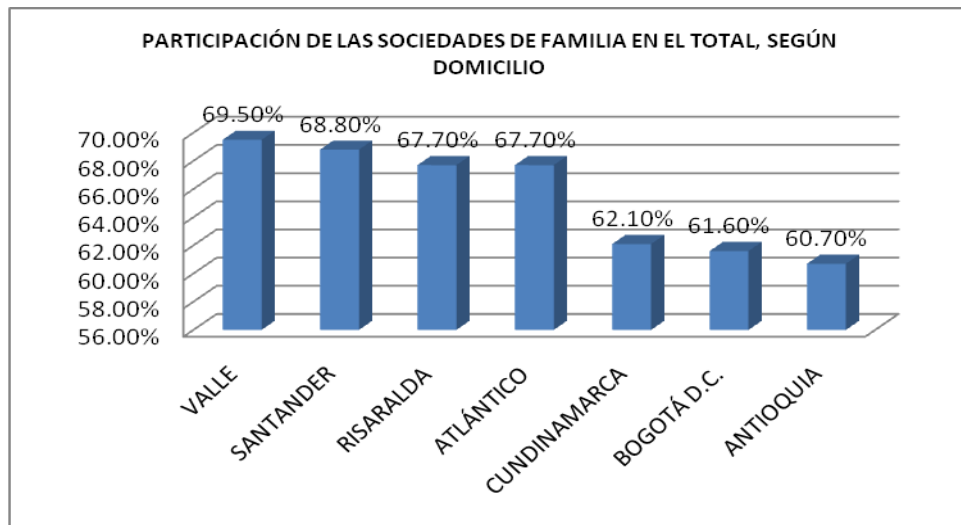
Para el año 2005, por tamaño, en la pequeña empresa se ubica la mayor cantidad de sociedades de familia, representando el 77.4%, seguido de la microempresa con el 73.1%. En las empresas grandes, el 46.8% del total son de familia.

Al comparar estos dos resultados, vemos como se incrementa el porcentaje de participación de la pequeña, micro, mediana y grande empresa familiar, lo que nos lleva a pensar en apertura de nuevas empresas.

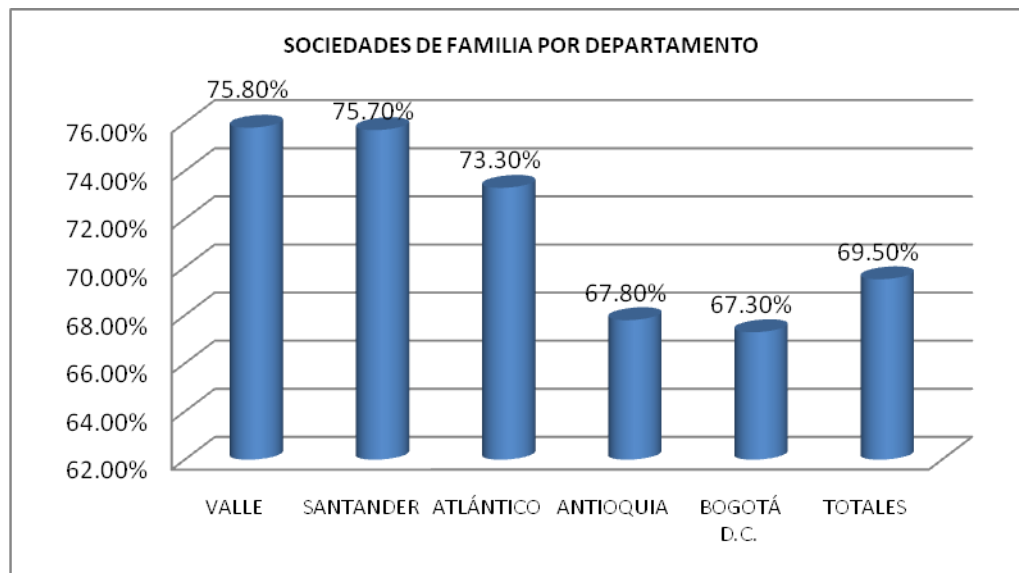


La clasificación de las sociedades por domicilio, según la Superintendencia de Sociedades en el 2004 muestra que en el Valle del Cauca se encuentra la mayor proporción de empresas de familia con el 69.5% del total, siguiendo Santander y Risaralda con el 68.8% y el 67.7%, respectivamente.





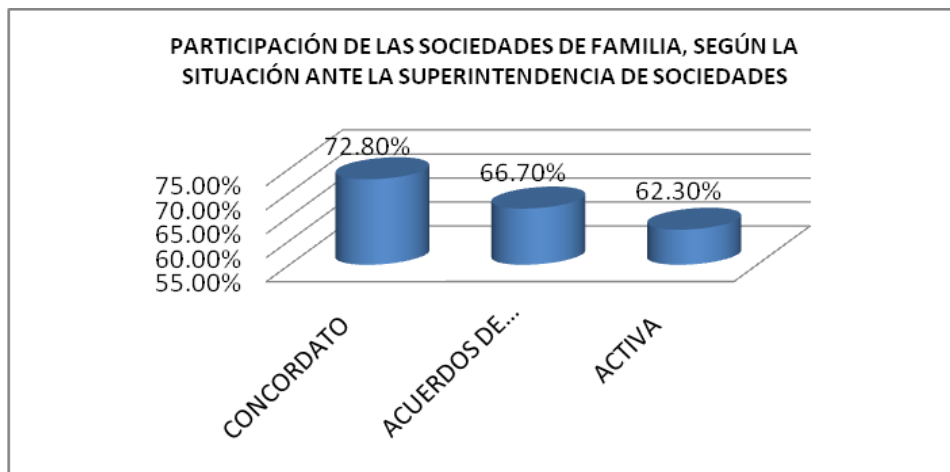
Para el año 2005, En el departamento del Valle la participación de las sociedades de familia es mayor con el 75.8% del total, seguido de Santander con el 75.7% y Atlántico con el 73.3% del total de sociedades de la muestra que tienen como domicilio a esos lugares.



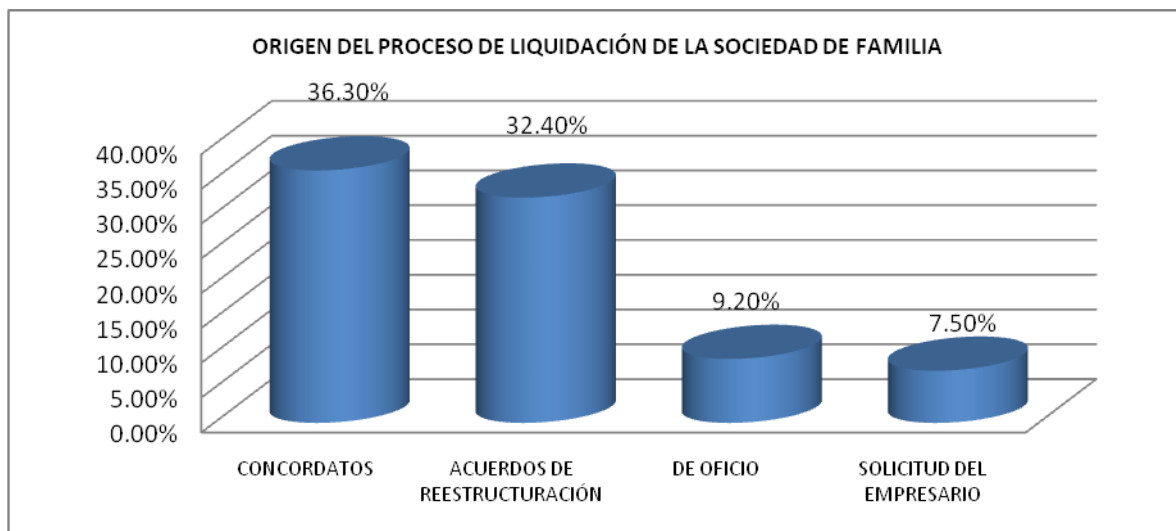
En el año 2004 según la situación de las Empresas Familiares ante la Superintendencia de Sociedades, ésta dio la siguiente información: El 72.8% de las sociedades que se encuentran en Concordato son de familia, el 66.7% de las que están en acuerdo de reestructuración y el 62.3% de las activas son sociedades de familia.

El departamento del Valle en los dos años estuvo a la cabeza de número de sociedades de familia aumentando de un año a otro siguiendo la tendencia de incremento de número de empresas de Familia en el país.

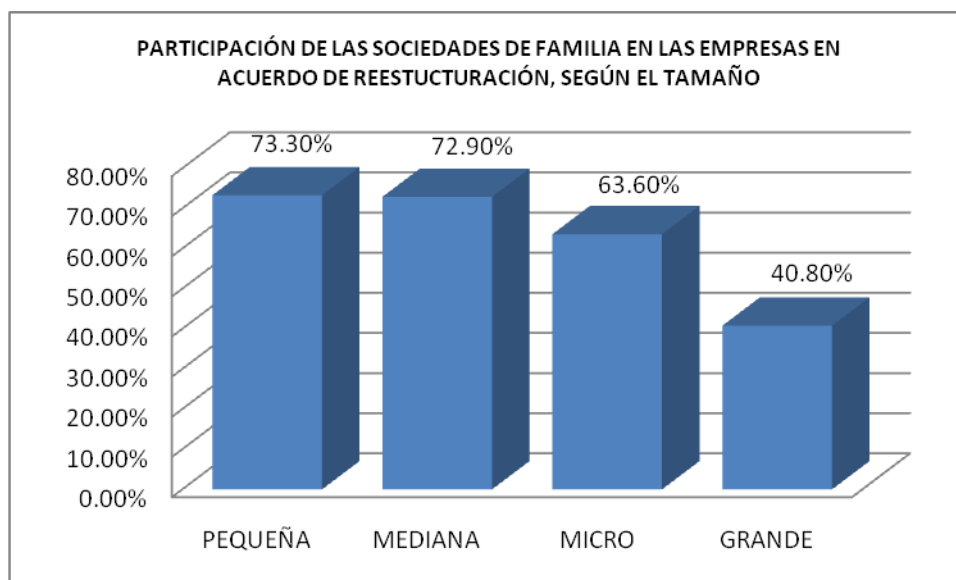
Santander sigue como segundo aumentando su porcentaje como lo hizo Atlántico en tercer lugar.



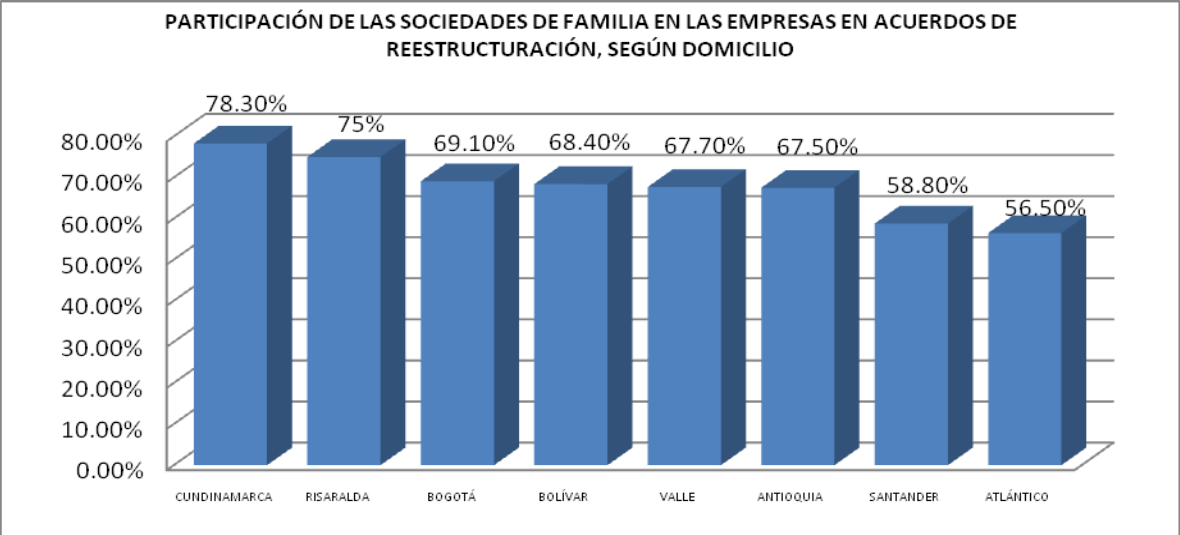
En evolución, en el año 2005, en cuanto al origen de la liquidación obligatoria de las sociedades de familia, observamos que el 69% de los procesos empezaron con Concordatos o con Acuerdo de Reestructuración. Luego de no poderlos cumplir, por distintos motivos, fue necesario acudir a la liquidación obligatoria.



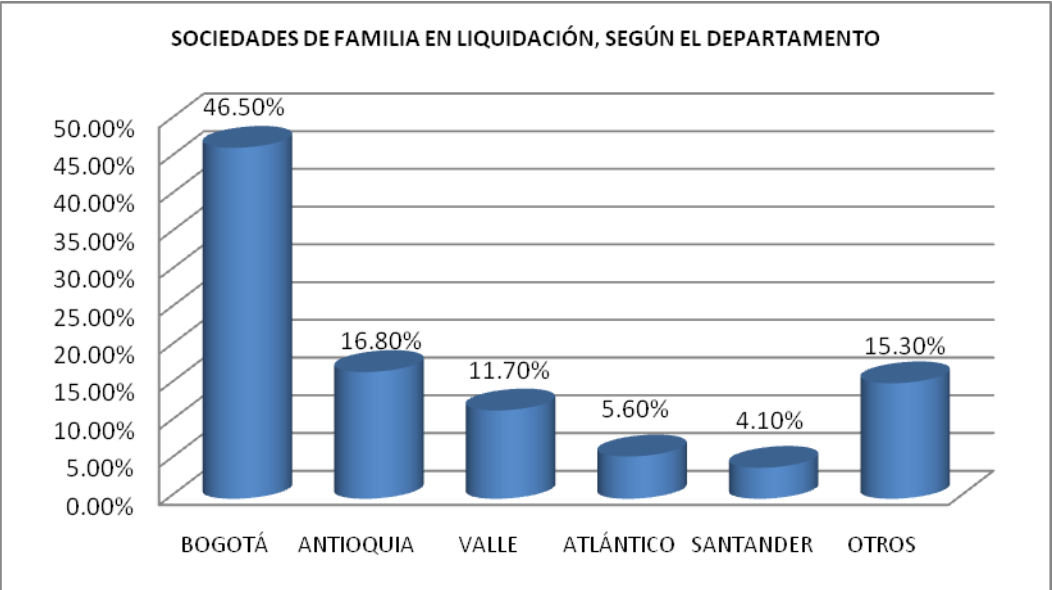
Al 2004, por tamaño, las cifras muestran que el 73.3% de las empresas pequeñas que están en acuerdo de reestructuración son de familia, así mismo el 72.9% de las medianas, el 63.6% de las microempresas y el 40.8% de las grandes.



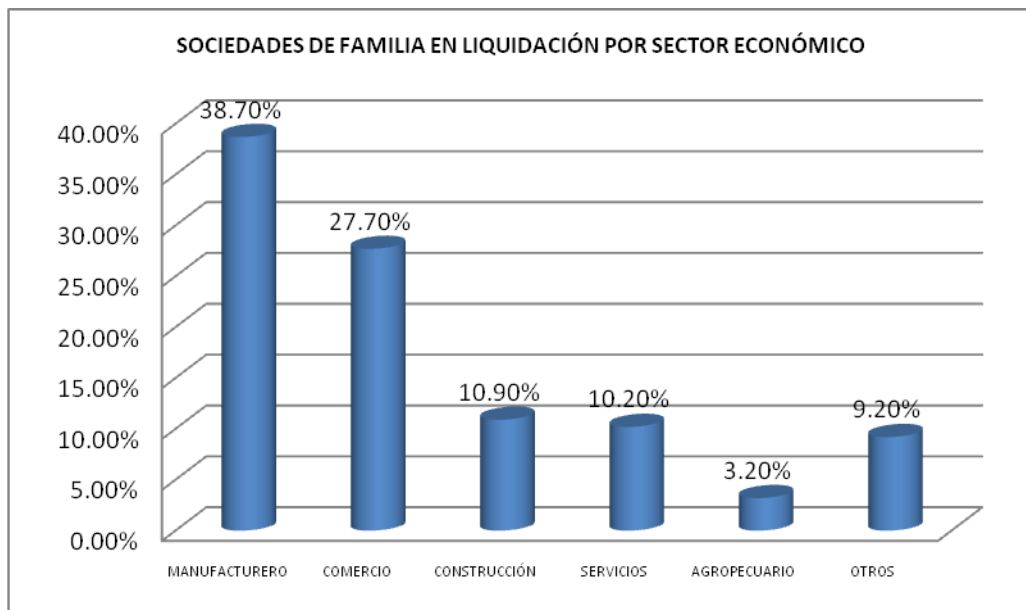
La mayor participación de las empresas de familia en las sociedades que se encuentran en acuerdo de reestructuración en el 2004, se encuentra en el departamento de Cundinamarca, con el 78.3% del total, seguido de Risaralda y Bogotá, con el 75% y el 69.1%, respectivamente.



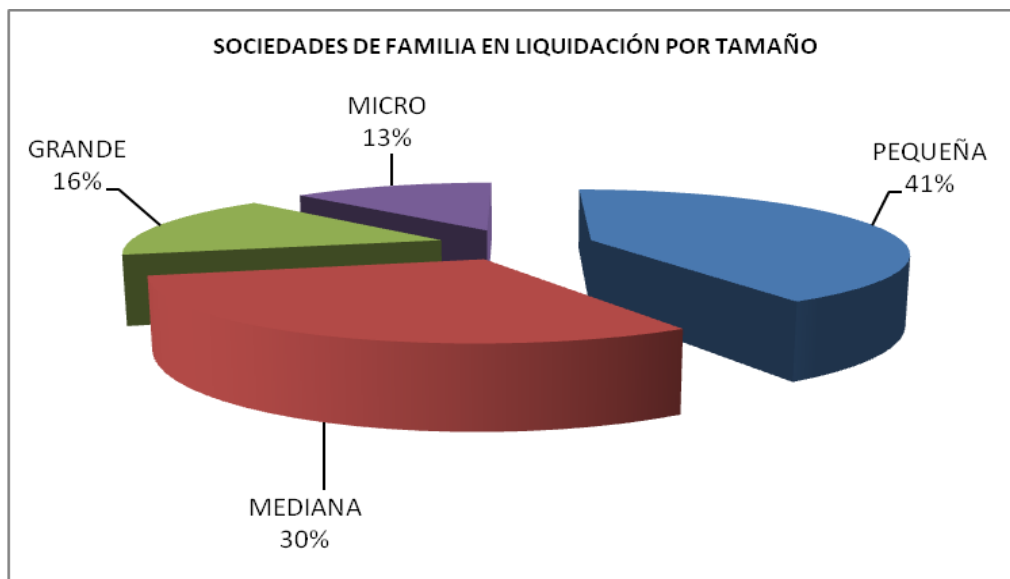
Ya en el 2005, la mayor parte de las sociedades de familia que han estado en un proceso de liquidación obligatoria tienen como domicilio a Bogotá, seguidas de Antioquia, Valle y Atlántico. Esta distribución geográfica es similar a la existencia de sociedades en el país. En los centros donde está la mayor cantidad de población o de mercado, también están localizadas la mayoría de las empresas.



Por actividades económicas, en el año 2005, el sector manufacturero y el comercio agrupan cerca del 65% de las sociedades de familia que han entrado a liquidación obligatoria; sin embargo, estas organizaciones desarrollan su objeto social en todos los campos de la economía y de igual forma algunas de ellas han iniciado la liquidación, en diferentes sectores.



Así mismo, hasta el 2005, se han liquidado sociedades de familia de todos los tamaños. La mayor parte son pequeñas y medianas empresas.



### 1.2.2 ENDEUDAMIENTO

El nivel de Endeudamiento tiene efectos sobre los impuestos pagados por una compañía, los disminuye. Por otra parte, en la medida en que la firma se va endeudando, la probabilidad de caer en un escenario negativo donde los flujos de caja recibidos no alcancen para cubrir sus obligaciones financieras va aumentando<sup>17</sup>.

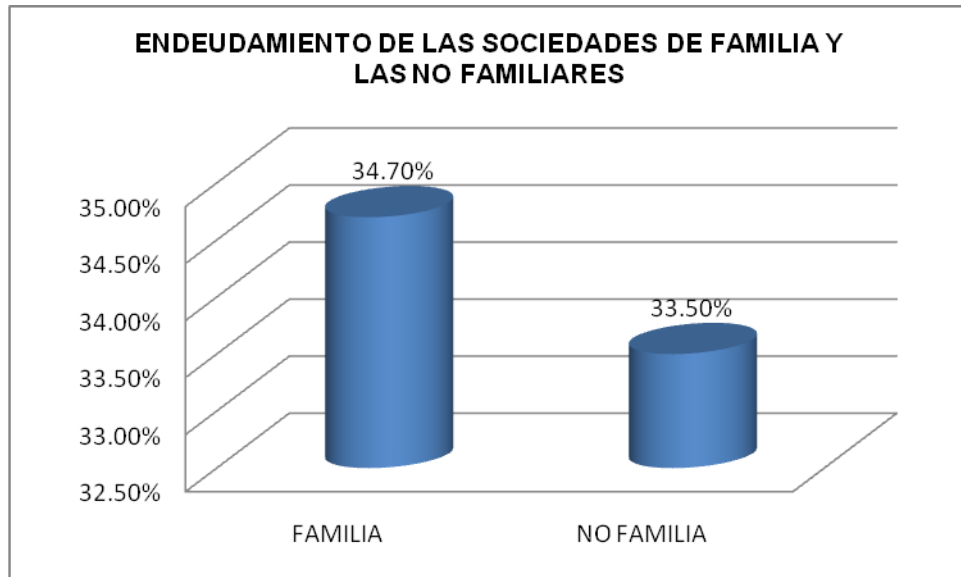
El endeudamiento es propio de las empresas Familiares y No Familiares. Pero dentro de las causas de fracaso de las Empresas Familiares, Ward plantea que las crecientes demandas de dinero por parte de la familia tientan a los dueños a retirar utilidades de la empresa en lugar de reinvertirlas para su crecimiento.<sup>18</sup>

La Superintendencia de Sociedades con respecto al endeudamiento, anota en su estudio de Empresas de Familia año 2005: observamos que las empresas de

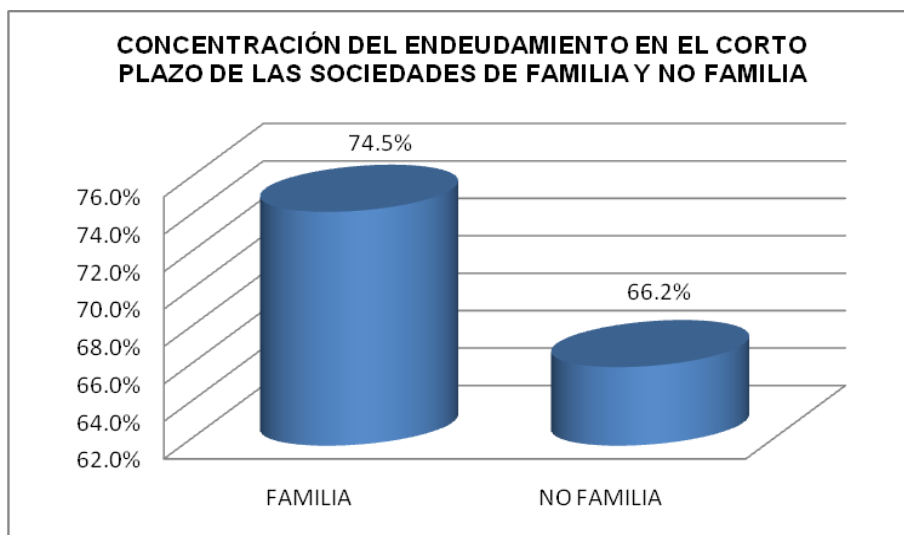
<sup>17</sup> CADENA Andrés. ¿Cuánto afecta la deuda? En Gerente No. 11 Febrero de 1998.

<sup>18</sup> WARD John L. Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Editorial El Ateneo. 1994.

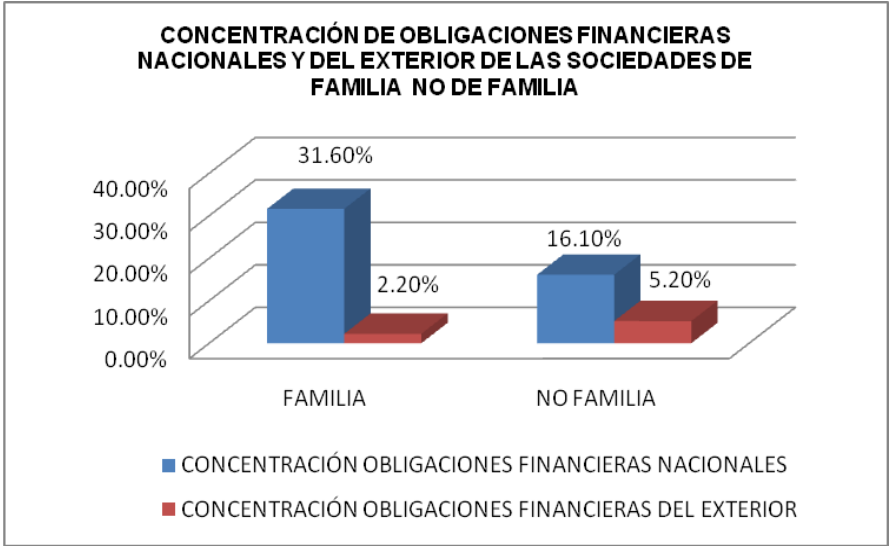
familia están más endeudadas que las empresas no familiares. Sin embargo, en los dos casos la razón de endeudamiento es moderada.



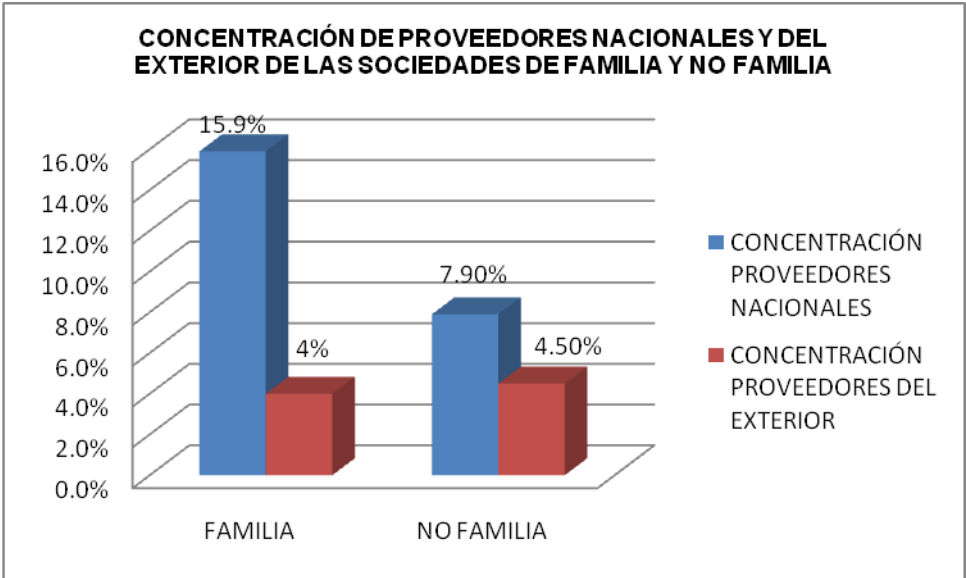
Las empresas de familia también tienen mayor concentración del endeudamiento en el corto plazo que las no familiares. La alta concentración del endeudamiento en el corto plazo puede afectar la liquidez, porque debe atender en el corto plazo el servicio de la deuda a cambio de contar con disponibilidad de recursos para desarrollar alternativas de expansión.



Así mismo, las sociedades de familia se financian mas con el sector financiero que las sociedades no familiares; sin embargo, estas últimas acuden más al endeudamiento externo que las sociedades de familia.



También, las empresas de familia se financian en mayor grado con proveedores que las empresas no familiares; pero igual que las obligaciones financieras, las sociedades que no son de familia utilizan más la financiación externa con proveedores que las empresas de familia.

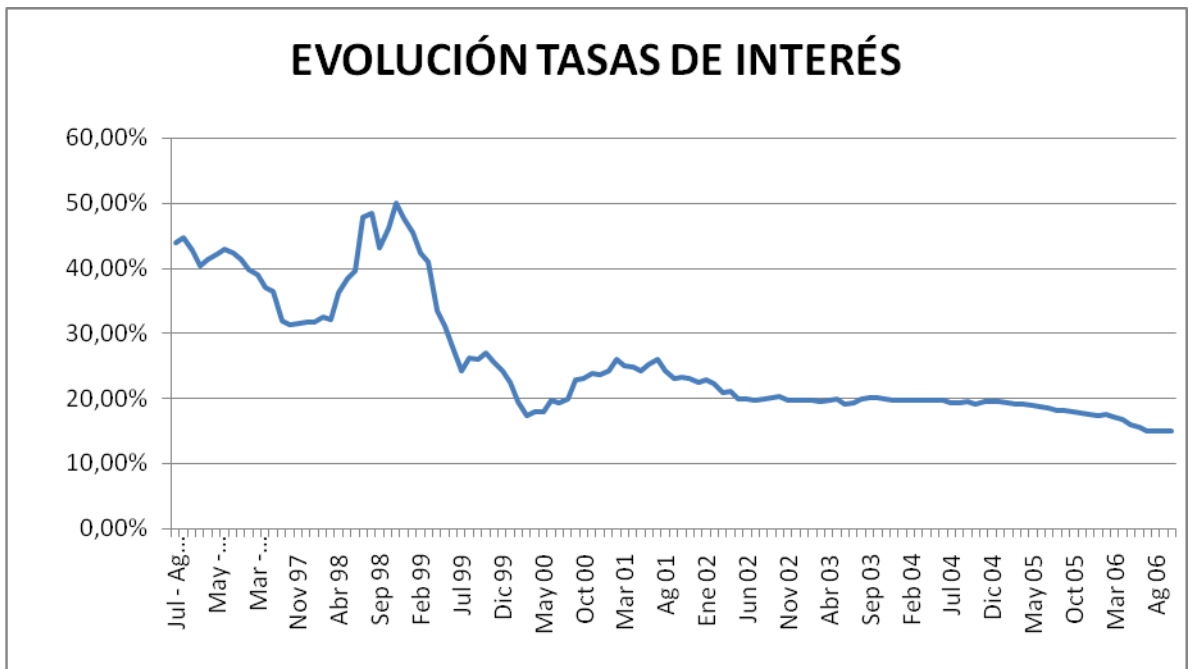




Este comportamiento se justifica en la medida en que las directivas de las Empresas prefieren préstamos bancarios y no a socios que aporten puesto que esto les haría perder control sobre la propiedad de la empresa.

Continúa la Superintendencia de Sociedades “El alto endeudamiento sumado a las elevadas tasas de interés que existían a finales de la década del 90 y a comienzos del presente siglo incidieron de manera significativa en el deterioro de las empresas”.

Las altas tasas de interés han influido en este nivel de endeudamiento, debido a que cada vez es más costoso endeudarse:

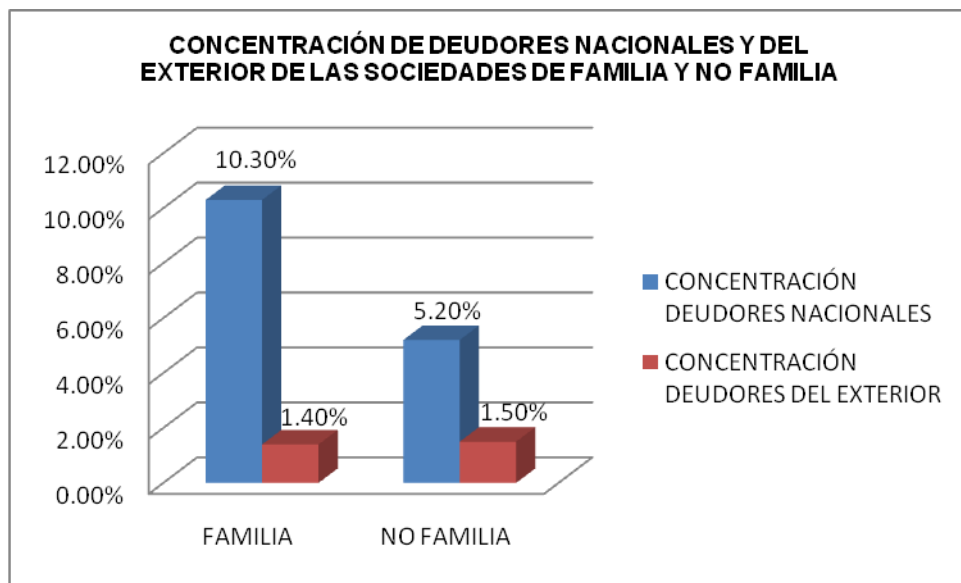


Fuente: DANE

### 1.2.3 REDUCCIÓN DE VENTAS Y PÉRDIDAS FRECUENTES

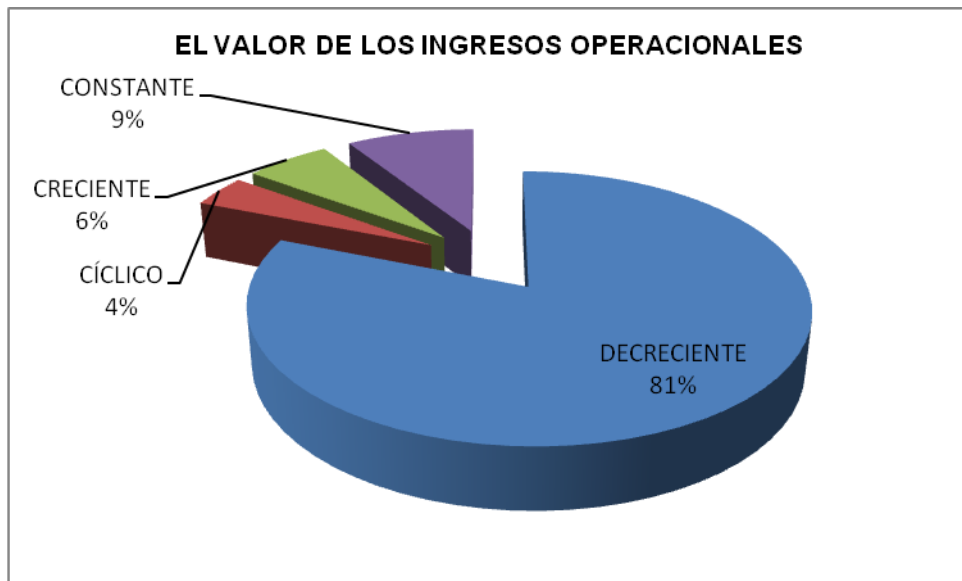
Anidado a los malos manejos administrativos anota la Superintendencia de Sociedades en su trabajo Causas de Liquidación Obligatoria de Sociedades<sup>19</sup>, los esfuerzos por implementar estrategias para aumentar el nivel de ventas en la mayoría de los casos resultaron infructuosos.

Por otra parte, observamos que las sociedades de familia realizan una mayor proporción de ventas a crédito que las sociedades no familiares.



Para el 81% del total de las sociedades en liquidación obligatoria, las ventas decrecieron durante los últimos tres años (2000 – 2003) como empresa en marcha.

<sup>19</sup> CASTRO, José Danilo; GAITÁN, Andrés. Causas de la liquidación obligatoria de Sociedades. Estrategias para prevenir la crisis. 2004



La tecnología obsoleta, la incapacidad para buscar mercados alternativos, las deficiencias en la publicidad, la falta de continuidad de las políticas de mercadeo, el deterioro de la imagen institucional, entre otros, determinaron situaciones críticas en la generación de ingresos.

#### **1.2.4 MALOS MANEJOS ADMINISTRATIVOS**

Señala el Estudio de Empresas Familiares, Superintendencia de Sociedades, año 2005: Los malos manejos administrativos condujeron también a tomar decisiones equivocadas que afectaron significativamente los resultados operacionales y financieros de las empresas, generando disminución en las ventas, pérdidas, deterioro del patrimonio y finalmente la liquidación de las empresas.

En cuanto al Manejo administrativo en las Empresas Familiares, ha habido estudios como la de los investigadores en este tema Maza y Páez<sup>20</sup> en donde se afirma que:

Los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal.

El primer factor de fracaso de orden administrativo es la carencia de un sistema administrativo. Todavía hay emprendedores que dirigen sus negocios en forma improvisada, sin un sistema lógico y eficiente. La creatividad y la imaginación son fundamentales para el éxito de una empresa, pero si no van acompañadas por una gestión sistematizada el esfuerzo no rinde frutos.

El segundo factor es la aplicación de un sistema de dirección que no conozca la naturaleza de la familia propietaria y maneje la empresa familiar en forma inadecuada.

El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos. Los beneficios que genera la empresa están frecuentemente en disputa y siempre hay una gran tentación de favorecer al sistema de familia y dejar sin recursos a la empresa.

La cuarta y última causa administrativa que propicia la desaparición de las empresas familiares es la carencia de control y la falta de adecuada delegación. La delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos.

---

<sup>20</sup> Maza P.A. *Causas de Mortandad de la Microempresa*. Instituto de Proposiciones estratégicas, México.

Ward plantea a este aspecto<sup>21</sup> que la familia se convierte en un obstáculo, puesto que a medida que transcurren los años, las crecientes demandas de dinero por parte de la familia tientan a los dueños a retirar utilidades de la empresa en lugar de reinvertirlas para su crecimiento. Las inflexibilidades propias del negocio también agudizan los problemas característicos tales como la rivalidad o competencia generacional. Como resultado de esto, muchas empresas abandonan el esfuerzo en el momento de la sucesión porque sienten que destruirá a la familia.

Continúa Ward diciendo que “muchos empresarios piensan que la planificación es como una camisa de fuerza que restringirá su habilidad instintiva de supervivencia y limitará la flexibilidad que requieren los negocios. La naturaleza misma del procedimiento de planificación les exige también a esos propietarios habituados a manejarse de manera autónoma que compartan la toma de decisiones – y la información financiera confidencial – con otros integrantes de la compañía, es decir, que compartan el poder y la información que preferirían guardarse para ellos. Otros propietarios objetan la planificación porque piensan que el futuro es demasiado incierto como para que el esfuerzo exigido sea válido. Piensan que éxitos pasados indican que no hace falta cambiar”

### **1.2.5 FALTA DE PREPARACIÓN PARA COMPETIR**

Muchos empresarios ante la crisis generalizada (finales de los 90s) fueron influenciados por el pesimismo y no hicieron los esfuerzos suficientes para sostenerse en el mercado, como tampoco asumieron los riesgos que demandaba el entorno económico del momento. Una de las características de las empresas que

---

<sup>21</sup> WARD John L. Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Pág 3. Editorial El Ateneo. 1994.

lograron sobrevivir a la crisis es su capacidad para diversificar productos y creer en el país a pesar de las enormes dificultades.

Competitividad es definida como la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible.

Cada día es más aguda la competencia en todos los mercados, tanto a nivel nacional como internacional. En el campo empresarial universal es indudable que las compañías que no adecuen su estructura operativa a la nueva realidad, están condenadas a desaparecer. En este momento, Colombia está en negociaciones con Estados Unidos para firmar un acuerdo o tratado de libre comercio (TLC), el cual será a la vez una oportunidad y un reto para las empresas. Aquellas que estén preparadas podrán expandir su actividad comercial y fortalecerse, mientras que para otras la falta de capacidad para competir les impedirá progresar y será un factor generador de situaciones críticas.

Competir con las empresas del mercado interno y con las extranjeras, requiere conocer muy bien el sector, el mercado e implementar mecanismos más eficientes de producción y distribución, para lo cual, además de utilizar tecnología de punta, resulta indispensable implementar procesos permanentes de capacitación. La competencia exige a los empresarios superar niveles medios en las estructuras administrativas, operacionales y financieras, buscando optimizarlas.

Existen factores externos que pueden incidir en la competitividad de las empresas, en los cuales el Estado tiene una gran responsabilidad como principal encargado de velar por el desarrollo de la infraestructura necesaria para el crecimiento empresarial, lo que supone una sustancial mejora en carreteras, aeropuertos, puertos marítimos y fluviales, ferrocarriles, servicios públicos, entre otros.

## CONCLUSIONES

- Una empresa se considera familiar si más del 50% del total se encuentra controlado por una familia y su administración también está a su cargo. Están caracterizadas por tres ámbitos: Familia, Empresa y Propiedad, que determinan las relaciones y conflictos de la interacción empresarial.
- El porcentaje de Empresas Familiares del total de empresas es representativo en el mundo y en Colombia. Alrededor de un 70% de todas las empresas colombianas son Empresas Familia. Contribuyen al PIB en alrededor de un 50% y al empleo en un 68%.

Luego de haber analizado toda la información primaria se concluye que las empresas de Familia cierran por dos grandes grupos de causas:

1. Causas Socio – Familiares: Las Empresas Familiares enfrentan desafíos particulares puesto que el componente de Familia la mayoría de las veces se convierte en un obstáculo abandonando la opción de la sucesión en vez de adoptar una planeación que guíe a la Empresa y a la Familia.

Las relaciones familia – empresa al interior de las Empresas Familiares pueden dar solidez pero también puede ser el motivo de discordias que repercutirán a nivel de organización.

Estas relaciones pueden ir desde la estructura de la organización así como el cumplimiento de las reglas hasta la sucesión, punto crítico al momento de decidir la continuidad o cierre del negocio.

En Colombia solo el 30% viven más allá de la primera generación y menos del 10% sobreviven a la tercera generación.

Desde el año 2005, Confecámaras lanza su iniciativa de Gobierno Corporativo, normas y procedimientos para regular las relaciones producidas al interior de la Empresa y dedica especial atención a las Empresas Familiares dada su particularidad de relaciones.

2. Causas Económicas: Son causas que se dan indistintamente de si es Empresa Familiar o no, pero dados los rasgos particulares de las relaciones empresa – Familia se enfrentan de una manera diferente y se responde de una manera diferente a los grandes cambios del entorno:

Endeudamiento: El manejo del flujo de caja de una Empresa Familiar por lo general está atado a las necesidades y voluntad de la familia dejando las obligaciones financieras de lado, primando las personales o endeudándose cada vez más para cubrir las pasadas. Las deudas son bancarias y no con terceros para no ceder control de la empresa. A todo lo anterior se suman las altas tasas de interés que afectan cualquier endeudamiento.

Reducción de ventas y pérdidas frecuentes: A este respecto las ventas a crédito afectaron los ingresos. El componente de tecnología es responsable del bajo nivel de ventas así como la mala imagen de la empresa.

Malos manejos administrativos: Las decisiones operacionales y financieras tomadas no son las acertadas generando reducción en ventas, deterioro del patrimonio y finalmente el cierre de la empresa al no poderse sostener. La organización debe estar dirigida por personas que estén identificadas con la naturaleza de la familia. Este punto está ligado con la administración de recursos y el endeudamiento.



Falta de preparación para competir: Las estrategias con las que se tuvo éxito hace unos años, no son las mismas del éxito de hoy. El poder centralizado afecta en gran medida la capacidad de reacción ante un ambiente cambiante y se cree que la capacitación no es importante.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. La administración: entre la tradición y la renovación. Gráficas del Valle. 2001.
- AMAT, Joan. La continuidad de la Empresa Familiar. Editorial Gestión 2000.
- CARDONA Jesús, Calderón Gregorio. El Impacto en el rendimiento de las organizaciones en Cuadernos de Administración No.33. Pontificia Universidad Javeriana. 2007
- Corporate Governance, Centro Nacional de Gobierno Corporativo – Confecámaras. Edición 48. Dispobinle en:  
  
[http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/familia/Manual\\_IFC\\_GC\\_Empresas\\_Familia.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/familia/Manual_IFC_GC_Empresas_Familia.pdf)
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de Administración. McGraw Hill. 2000.
- DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Thompson. 2005.
- GÓMEZ B. Gonzalo. La empresa familiar como espina dorsal del Desarrollo Económico. Inalde – Escuela de Dirección y Negocios, Universidad de la Sabana. Disponible en:  
  
[http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e\\_familiar/pdf/familia01.pdf](http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e_familiar/pdf/familia01.pdf)
- HODGE B. Anthony. Teoria de la Organización Un enfoque Estratégico. Pearson Mexico 2003

- Instituto de la Empresa Familiar. Disponible en:  
[http://prensa.iefamiliar.com/view\\_manager.html?root=391,397](http://prensa.iefamiliar.com/view_manager.html?root=391,397)
- MARTÍNEZ, Jon. Familia Unida... en Revista Dinero No. 90, Agosto 13 de 1999, páginas 54 y 55.
- POZA Ernesto. Empresas Familiares. Thomson. 2005.
- ROMERO Luis Ernesto. “Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes” Revista EAN No. 57 mayo-agosto de 2006.
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary. Administración. - Pearson 2005
- Superintendencia de Sociedades. Grupo de estadística Sociedades de Familia en Colombia Año 2005. Disponible en:  
[http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES\\_DE\\_FAMILIA\\_EN\\_COLOMBIA\\_1.doc](http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA_EN_COLOMBIA_1.doc)
- Superintendencia de Sociedades. Grupo de estadística Sociedades de Familia en Colombia Año 2004. Disponible en:  
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>
- WARD, John L. Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Editorial El Ateneo