

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE
LA CIUDAD DE CARTAGENA**

ADRIANA SOFIA OTERO BURGOS

BEATRIZ EUGENIA OTERO BURGOS

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D. T. Y C.
2003**

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE
LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**ADRIANA SOFIA OTERO BURGOS
BEATRIZ EUGENIA OTERO BURGOS**

Trabajo de Grado presentado como requisito para
optar el título de Administrador de Empresas

**Asesor
EUSTORGIO CARRASQUILLA BARONE
Economista**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D. T. Y C.
2003**

Cartagena de Indias, Abril 28 del 2003

Señores
COMITÉ DE GRADUACIÓN
Facultad de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Respetados señores:

Por medio de la presente nos permitimos presentar a ustedes para su revisión y aprobación, nuestro trabajo de grado titulado **“DIAGNOSTICO Y PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**, como requisito para optar al título de Administrador de Empresas.

Cordialmente,

ADRIANA S. OTERO BURGOS

Cod 9911013

BEATRIZ E. OTERO BURGOS

Cod 0011859

Cartagena de Indias, Abril 28 del 2003

Señores
COMITÉ DE GRADUACIÓN
Facultad de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Respetados señores:

Por medio de la presente comunico a ustedes que he dirigido y asesorado a las estudiantes **ADRIANA SOFIA OTERO BURGOS Y BEATRIZ EUGENIA OTERO BURGOS**, en su trabajo de grado titulado “**DIAGNOSTICO Y PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**”, como requisito para optar al título de Administración de Empresas.

Agradeciendo la atención prestada,

Cordialmente,

EUSTORGIO CARRASQUILLA BARONE
Asesor

ARTICULO 105. La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin autorización. Esta observación debe quedar impresa en parte visible del proyecto.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

*A Dios, quien guía nuestro camino
A Beatriz y Alfonso, nuestros padres que nos ofrecieron
su apoyo y respaldo incondicional,
A Carlos y Augusto por la fuerza que nos brindaron,
A nuestra hermana Claudia por brindarnos paz y confianza
Y sobre todo a Valentina, quien navega sin cesar en nuestra alma.*

*Adriana Sofía
Beatriz Eugenia*

AGRADECIMIENTOS

Fueron tantas las personas que de manera incondicional colaboraron para hacer posible la culminación de este trabajo. Que quede constancia nuestras gracias a todas estas personas, que de una u otra forma aportaron su granito de arena.

A Eustorgio Carrasquilla Barone, por darnos la orientación necesaria para que este proyecto se gestionara de la forma debida.

A los representantes de las PYME familiares por su valiosa colaboración..

A Benjamín García por su constante preocupación y apoyo.

Y por ultimo, agradecemos al señor decano Víctor Espinosa y todo el personal de profesorado bajo su cargo, que de una u otra manera conllevaron a inculcarnos sus conocimientos obteniendo como resultado primario el bien que les presentamos a continuación.

RESUMEN

1. TITULO

Diagnostico y plan de direccionamiento estratégico para las PYMES familiares del sector de alimentos de la ciudad de Cartagena

2. AUTORES

Adriana Otero Burgos

Beatriz Otero Burgos

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Diagnosticar y analizar los problemas que presentan en la planeación y gestión del crecimiento y la sucesión de las PYMES familiares del sector de alimentos de la ciudad de Cartagena y proponer a estas un plan de direccionamiento estratégico a dar soluciones a sus problemas relacionados con tales aspectos.

4. METODOLOGÍA

Es un proceso sistemático que parte de la formulación de un problema, hasta llegar al planteamiento de su solución.

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de carácter Descriptivo-Analítico orientado hacia un proyecto de desarrollo.

6. CONCLUSIONES

Los emprendedores son gente acostumbrada a tomar riesgos. Por lo general tienen un idea obsesiva sobre un negocio, y no descansan hasta verla convertida en una empresa en operación. Usualmente les cuesta mucho trabajo cristalizar su proyecto, generalmente por falta de recursos, miedo a dar el paso hacia la independencia u otros factores. Además, los que lo piensan mucho terminan por encontrar múltiples razones para que fracase la aventura y es necesario que se lancen sin tener los conocimientos claros.

Lo importante es que en los dos extremos, el que planea y no logra nada y el impetuoso que sin conocimientos entra a abrir un negocio, hay un término medio, y es el de quien se prepara, define lo que va a hacer y se guía por un plan predeterminado.

El objetivo de nuestra investigación fue mostrar las posibles soluciones para renovar la empresa, lograr su permanencia y los métodos de desarrollo paso a paso de una planificación estratégica, y un marco de referencia para poder diseñar una estrategia que contemple las ventajas de la empresa familiar.

Confiamos en que el presente libro pueda convencer a los dueños de empresas familiares a que compartan su sueño de perpetuar el negocio y orientar a sus familias y empresas de manera de hacerlo posible.

7. ASESOR

Eustorgio Carrasquilla Barone. Economista.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	1
1.1 ANTECEDENTES DE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS.	1
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	5
1.2.1 Tamaño	5
1.2.2 Vínculo familiar	9
1.2.3 Ciclo vital del propietario de una empresa	10
1.2.4 Periodo de vida	11
2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EN EL PROCESO DE PLANEACION DEL CRECIMIENTO Y LA SUCESIÓN DETERMINANDO LOS PROBLEMAS QUE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS AFRONTAN EN LA TOMA DE DECISIONES	12
2.1 FACTORES EN EL PROCESO DE PLANEACION DEL CRECIMIENTO DE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.	14
2.1.1 Ciclo vital de una empresa	16

2.1.2 Factores del proceso de crecimiento	22
2.1.2.1 Ajustes del ciclo vital de la empresa	22
2.1.2.2 Regeneración del negocio	22
2.1.2.3 Desarrollo de los conocimientos gerenciales	23
2.1.3 Ciclo vital de la organización	24
2.2 FACTORES EN EL PROCESO DE PLANEACION DE LA SUCESIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	29
2.2.1 Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión	34
2.2.1.1 La perspectiva del predecesor	34
2.2.1.1.1 Actividades y comportamientos del predecesor que indican su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa	34
2.2.1.1.2 Compromiso con el liderazgo familiar y con descendientes específicos	37
2.2.1.1.3 Percepción sobre la empresa transmitida a los sucesores	38
2.2.1.2 La Perspectiva del sucesor	38
2.2.1.2.1 Tipo de formación que el sucesor ha recibido y la forma en que se produce el proceso de aprendizaje	39
2.2.1.2.2 El grado de compromiso que el mismo adquiere con la empresa familiar	42
2.2.1.3 La perspectiva de las relaciones interpersonales	44
2.2.1.3.1 Las relaciones entre sucesor y predecesor	44
2.2.1.3.2 Influencia de las relaciones entre hermanos sobre el éxito del proceso sucesorio	45
2.2.1.4 La influencia del sistema familiar	47
2.2.1.4.1 Influencia de las relaciones, dinámica y cultura familiar sobre el proceso sucesorio	47

2.2.1.5 La influencia del sistema empresarial	49
2.2.1.5.1 La cultura, la estructura y la situación de la empresa	49
2.2.1.6 La influencia de otros participantes	50
2.2.1.7 La influencia del entorno	51
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE GESTION ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS POR LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE CARTAGENA	53
3.1 Sistemas administrativos utilizados en la PYMES familiares del sector de alimentos de Cartagena	54
3.1.1 Autoritario Coercitivo	54
3.1.2 Autoritario Benevolente	56
3.1.3 Consultivo	57
3.1.4 Participativo	58
4. PROPUESTA DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE DE RESPUESTA A LOS PROBLEMAS DE CRECIMIENTO, SUCESIÓN Y PERMANENCIA DE LA PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	64
4.1 DETERMINACION DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
4.1.1 Etapas del proceso de planeación estratégica	69
4.1.1.1 Principios corporativos	69
4.1.1.2 Cultura corporativa	71
4.1.1.3 Estrategias	73
4.1.1.4 Diagnostico estratégico	73
4.1.1.5 Direccionamiento estratégico	79
4.1.1.6 Objetivos Corporativos	80
4.1.1.7 Estrategias iniciales para las fortalezas y oportunidades	81
4.1.1.8 Estrategias para las fortalezas y amenazas	82

4.1.1.9 Estrategias para las debilidades y oportunidades	83
4.1.1.10 Estrategias para las debilidades y amenazas	85
4.1.1.11 Visión Corporativa	86
4.1.1.12 Misión Corporativa	89
4.1.1.13 Plan operativo	91
4.1.1.14 Divulgación	91
4.1.1.15 Monitoria estratégica	92
4.2 Resolución de conflictos	93
4.3 Instrumentos para facilitar la sucesión de las PYMES familiares del sector de alimentos de la ciudad de Cartagena	94
4.3.1 Consejo familiar	95
4.3.2 Protocolo familiar	98
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Etapas en la evaluación de la empresa familiar	16
Cuadro 2. Consecuencias estratégicas del ciclo vital de la empresa.	21
Cuadro 3. Funciones de la gerencia en las distintas etapas del desarrollo organizacional	27
Cuadro 4. Impacto de la filosofía familiar sobre las decisiones en las empresas.	62
Cuadro 5. Capacidad Directiva	69
Cuadro 6. Capacidad Tecnológica.	70
Cuadro 7. Capacidad de Talento Humano.	71
Cuadro 8. Capacidad Competitiva.	72
Cuadro 9. Capacidad Financiera	73
Cuadro 10. MATRIZ POAM.	74
Cuadro 11. Análisis DOFA	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. PYMES familiares pequeñas del sector de alimentos	6
Figura 2. PYMES familiares medianas del sector de alimentos	7
Figura 3. Porcentaje de PYMES de acuerdo al número de empleados	8
Figura 4. Antigüedad de las PYME Familiares del Sector de alimentos de la ciudad de Cartagena	12
Figura 5. Participantes en el proceso de sucesión	34
Figura 6. Porcentaje de los sistemas administrativos en las PYMES familiares del sector de alimentos.	62

GLOSARIO

- ❖ **PYME familiar:** Aquella en la que la propiedad de los medios y la dirección están en manos de una familia, que generalmente se ha identificado con la misma durante al menos dos generaciones, existiendo una mutua influencia entre los intereses y objetivos del grupo familiar.

- ❖ **Nepotismo:** Desmedida preferencia que algunos funcionarios dan a sus parientes para los contratos o empleos.

- ❖ **Planeación Estratégica:** Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Una buena planeación no consiste meramente en pensar con anticipación. Es una aproximación amplia, paso a paso que puede ayudar a los propietarios de empresas familiares a: mantener compañías sanas en expansión y rentables; proyectar la futura dirección de los negocios; preparar a la nueva generación de líderes familiares; asegurar el apoyo de los miembros de la familia que no trabajan en la compañía pero tienen influencia significativa en su destino y guiar a la futura generación hacia políticas no improvisadas.

- ❖ **Estrategia:** Consiste en escoger en forma deliberada ciertas actividades o procesos que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor.

- ❖ **Sucesión:** Evento en el que el empresario(dueño fundador de la empresa) se retira de la empresa por cualquier circunstancia, y otra persona debe sucederlo. Esta actividad proporcionara una preparación excelente al futuro equipo de dirección familiar, garantizándole la continuidad a la empresa familiar.

- ❖ **Plan de acción:** Pasos específicos a seguir con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la compañía para la nueva generación. Para lograr estas metas, el plan explicita el propósito de la dirección de su futuro y los diversos programas diseñados para lograr el crecimiento propuesto.

- ❖ **Planificación:** Es una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismos para cerciorarse del compromiso en la ejecución de los planes acordados.

- ❖ **Administración de Recursos Humanos:** Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

- ❖ **Reparto de utilidades:** Determinación del porcentaje de las utilidades que se va a repartir a los dueños o accionistas del negocio.

- ❖ **Gestión:** Es un proceso mediante el cual se difunden políticas generales de la organización para que con base en ella y teniendo en cuenta visión, misión, valores y análisis de la situación actual, los equipos definen objetivos y planes de acción.

- ❖ **Crecimiento:** Expansión de la organización a nivel interno y externo para empezar nuevos negocios, para realizar adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas.

- ❖ **Globalización:** Es una respuesta a la necesidad de abrir mercados, para reducir las barreras arancelarias y las no arancelarias, crear acuerdos de integración, intercambiar tecnología, institucionalizar los mercados financieros y reemplazar la naturaleza de rivalidad, de competición país por país, para competición a nivel global, eliminando las fronteras existente.

- ❖ **Toma de decisiones:** Es el proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona u organización deberá seguir. Quien toma decisiones esta inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados.

- ❖ **Patrimonio:** Matemáticamente el patrimonio se calcula por la diferencia entre el activo y pasivo. Representa los aportes del dueño o dueños para constituir la empresa, y además incluye las utilidades y reservas, (lo que pertenece a la empresa).

- ❖ **Relaciones interpersonales:** Relaciones entre dos o más personas en la que le objetivo es establecer una comunicación basada en la comprensión, unidad y confianza.

INTRODUCCION

El cambio es una constante en el mundo actual de los negocios. Muchas empresas dejan de hacer un buen trabajo en el manejo de los cambios internos o no responden adecuadamente al medio de negocios externos. Igualmente se vuelven complacientes a la luz de un posible dominio del mercado, respondiendo de manera lenta a los cambios de las necesidades del cliente y pueden dejar de percibir la capacidad de sus competidores para generar nuevos servicios y/o productos

La casi totalidad de las pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes. Lamentablemente, no existe y todavía falta tiempo para que se desarrolle, un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales que entren a este tipo de negocios. Por lo tanto la dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. Una de las características más sobresalientes de las empresas familiares es que suelen tener una vida más corta que las compañías no familiares.

A pesar de la creencia generalizada, las empresas familiares y las compañías privadas Cartageneras no están siendo destruidas por las políticas impositivas imperantes, la competencia despiadada, la mano de obra improductiva, los

cambios tecnológicos o las insidiosas reglamentaciones, para nombrar sólo algunas de las excusas que se ofrecen como justificación de la desaparición de empresas otrora florecientes.

Las empresas familiares se malogran porque se dejan destruir, lenta e inexorablemente, por la acción –o mas exactamente la inacción- de sus propietarios / gerentes. Los negocios fracasan porque casi siempre esas personas nunca toman las decisiones requeridas para asegurar la vitalidad de sus empresas en un mundo en permanente cambio y de creciente complejidad. Esto sucede porque los propietarios de las empresas familiares, al dirigir sus negocios generalmente no tienen en cuenta las necesidades futuras; en su lugar, prefieren la comodidad del pasado, la seguridad de antiguas rutinas.

El presente trabajo es el resultado de varios meses de dedicación al mundo de los negocios de las Pymes familiares del sector de alimentos de la ciudad de Cartagena, sector que resulta representativo en el ámbito de las empresas familiares, ya que ellas en su mayoría fueron las pioneras en este sector de la industria a finales del siglo XIX, y lo siguen siendo a pesar del paso de los años. Esta experiencia queremos transmitírselas a través de esta tesis, para que puedan conocer al igual que nosotros como es su funcionamiento y el porqué de satisfacer la necesidad de un direccionamiento estratégico en este tipo de empresas.

1. PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

1.1. ANTECEDENTES DE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS.

La familia, en Colombia y en el mundo, es considerada como núcleo principal de la sociedad. Organismos internacionales encabezados por la ONU, la iglesia, los gobiernos, los educadores, las agremiaciones profesionales, y en general, toda la humanidad, buscan hoy rescatar los valores y principios familiares como base primordial para tener una nueva sociedad de progreso y bienestar en el siglo XXI.

A nivel empresarial y económico, la familia también ha sido a lo largo de la historia del hombre, y en especial, durante la época postindustrial, el motor principal de desarrollo y crecimiento de diferentes actividades productivas y comerciales.

Grandes, medianas y pequeñas organizaciones, han tenido un origen familiar; hoy, cuando se impone la globalización económica, las políticas de aperturas, las estrategias de gestión, y la aplicación de nuevas teorías administrativas; las

empresas familiares son objeto de grandes cambios en la forma de administración que marcaron las tendencias gerenciales en el último lustro del siglo XX.

Las empresas familiares constituyen la mayoría numérica del tejido productivo de cualquier economía avanzada. En efecto en los Estados Unidos, el 35% de las 500 mayores empresas industriales son de carácter familiar. En el Reino Unido el 76% de las 8.000 mayores empresas son familiares. En España el 17% de las 1.000 mayores empresas son de carácter familiar.¹

En Colombia, según el censo económico multisectorial del DANE, el 87% de las empresas familiares son microempresas, 10% pequeñas y medianas y solo el 3% grandes empresas.²

Estudios de la materia en el mundo coinciden que el porcentaje de las empresas familiares va de un 75 a un 80%. Hoy cientos de PYME familiares Colombianas son vivo ejemplo de la dinámica en generación de empleo, divisas y contribuciones al PIB; la Empresa Familiar es una institución tan antigua como la civilización en la que el saber hacer se transmite de generación en generación.

¹ Importancia de la Empresa Familiar. “<http://iwebs.adam.es/fef/famin2.ntm>”

² CARDENA, Mauricio. Empresa de Familia. En: Revista Clase Empresarial. Bogotá: No. 37, Noviembre 1988, p. 23-30.

Tanto en Colombia como en Estados Unidos y otros países, las PYME Familiares constituyen un alto porcentaje de las organizaciones privadas, que a su vez, son la base principal de los sectores industriales, comerciales, financieros y de servicios en general.

Prestigiosas firmas Cartageneras como Rafael del Castillo S.A., Nery Mejía & CIA, y Ajibasco Ltda., son claros ejemplos de Empresas Familiares. Son organizaciones que tuvieron un origen familiar, donde hubo uno o varios fundadores, quienes mantienen la tradición y aplican estrategias administrativas que garantizan su permanencia en el mercado, generación tras generación, con una creciente participación en la estructura socio - económica.

A nivel de pequeñas y medianas empresas y en las sociedades limitadas, el capital familiar es la base principal a partir de la cual se crean y desarrollan organizaciones productivas, que con una creciente participación en el Producto Interno Bruto, en un país como Colombia, es base fundamental en las políticas de empleos, inversión, y producción.³

Una PYME de Familia se caracteriza porque en ella mezcla todo: negocio, propiedad, y familia. De aquí surge el esquema de los tres círculos para describir una empresa familiar, en el cual cada persona que tiene que ver con

³ FONT, Vicente y A. GALLO, Miguel. La Empresa Familiar, Instituto de Estudio Superior de la Empresa. Universidad de Navarra, España.

el negocio familiar puede tener hasta tres papeles a la vez: accionista, empleado y familia.

Por lo general, los negocios de familia surgen en forma espontánea, su fundador es casi siempre una persona que decide buscar fortuna por su cuenta, pues no quiere ser empleado. Los primeros años en el negocio cualquiera que este sea, son muy duros. El dueño es el centro de todo, y le dedica interminables horas de trabajo. El foco esta puesto en sobrevivir y en mantener el flujo de caja. Siente el placer del éxito pero también el temor al fracaso.

En la segunda etapa, el fundador ya se ha convencido de que puede tener éxito, pues el negocio lleva funcionando entre 10 y 20 años, los hijos han empezado a trabajar en la empresa y le inyectan optimismo y energía. El fundador empieza a sentirse solo en la cabeza. Por lo general, es desconfiado, más sabio, experimentado, y astuto que antes.

La estructura de la compañía comienza a cambiar a medida que esta va creciendo; comienzan a surgir cargos para los familiares, hermanos, cuñados, primos, y demás.

En el común de las Pymes familiares, se siente la necesidad de un direccionamiento estratégico del negocio y de dar algún orden al tema de

recursos humanos; en este punto crítico se encuentran muchas empresas pequeñas y medianas en la ciudad, tales como: Nery Mejía & CIA, Ajibasco Ltda. Y congelados Dunia. De la visión que se tenga en este momento depende que la empresa pueda pasar o no a la siguiente etapa.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

Las PYME familiares presentan una serie de características que las diferencian de otro tipo de organización:

1.2.1. *Tamaño: de acuerdo a su tamaño pertenece a la categoría de PYMES, (medianas y pequeñas). En nuestra investigación seleccionamos 29 empresas familiares: 17 pequeñas, 12 medianas; de primera y segunda generación, teniendo en cuenta el número de empleados y los años de antigüedad.

Figura 1. PYMES familiares pequeñas del sector de alimentos

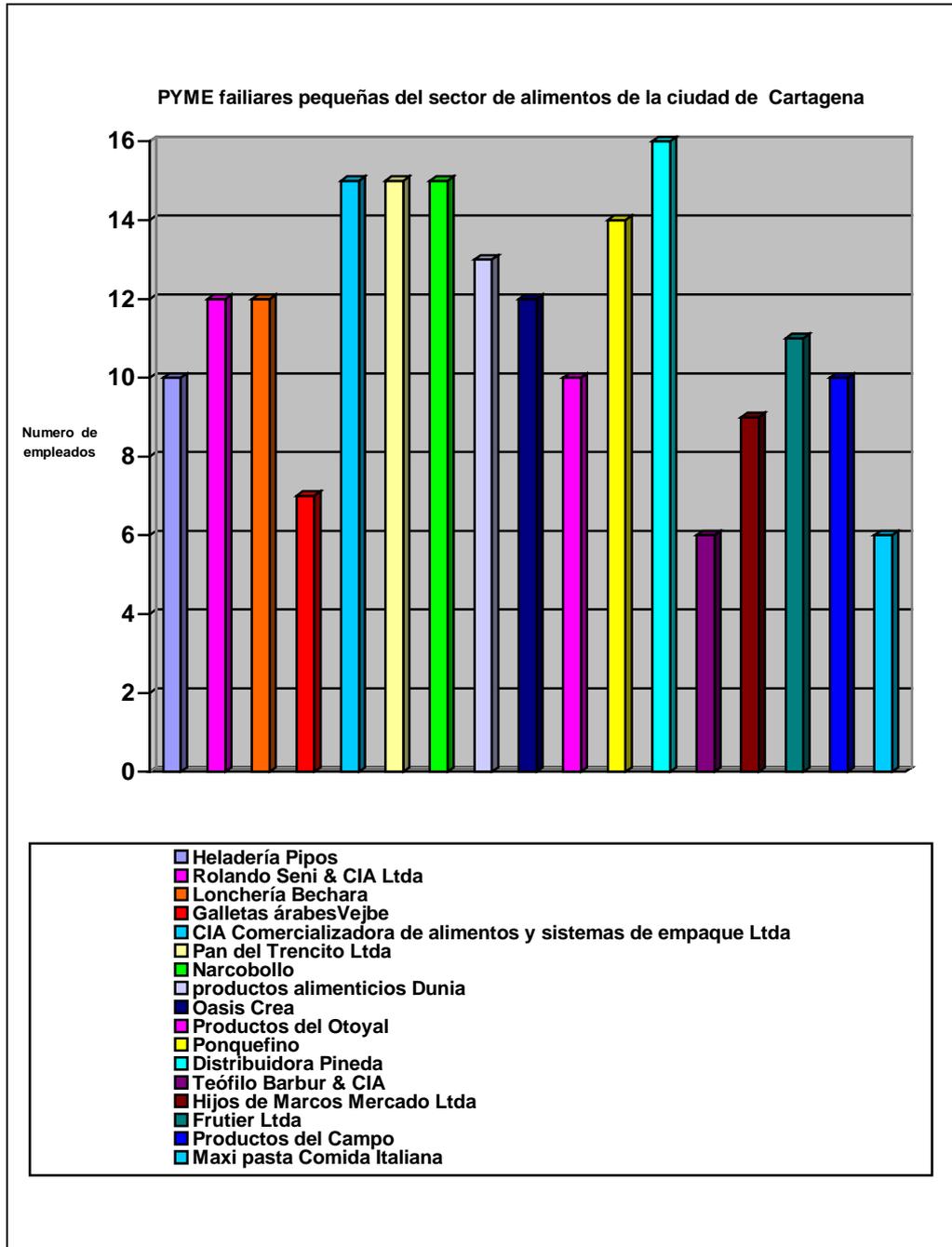


Figura 2. PYMES familiares medianas del sector de alimentos

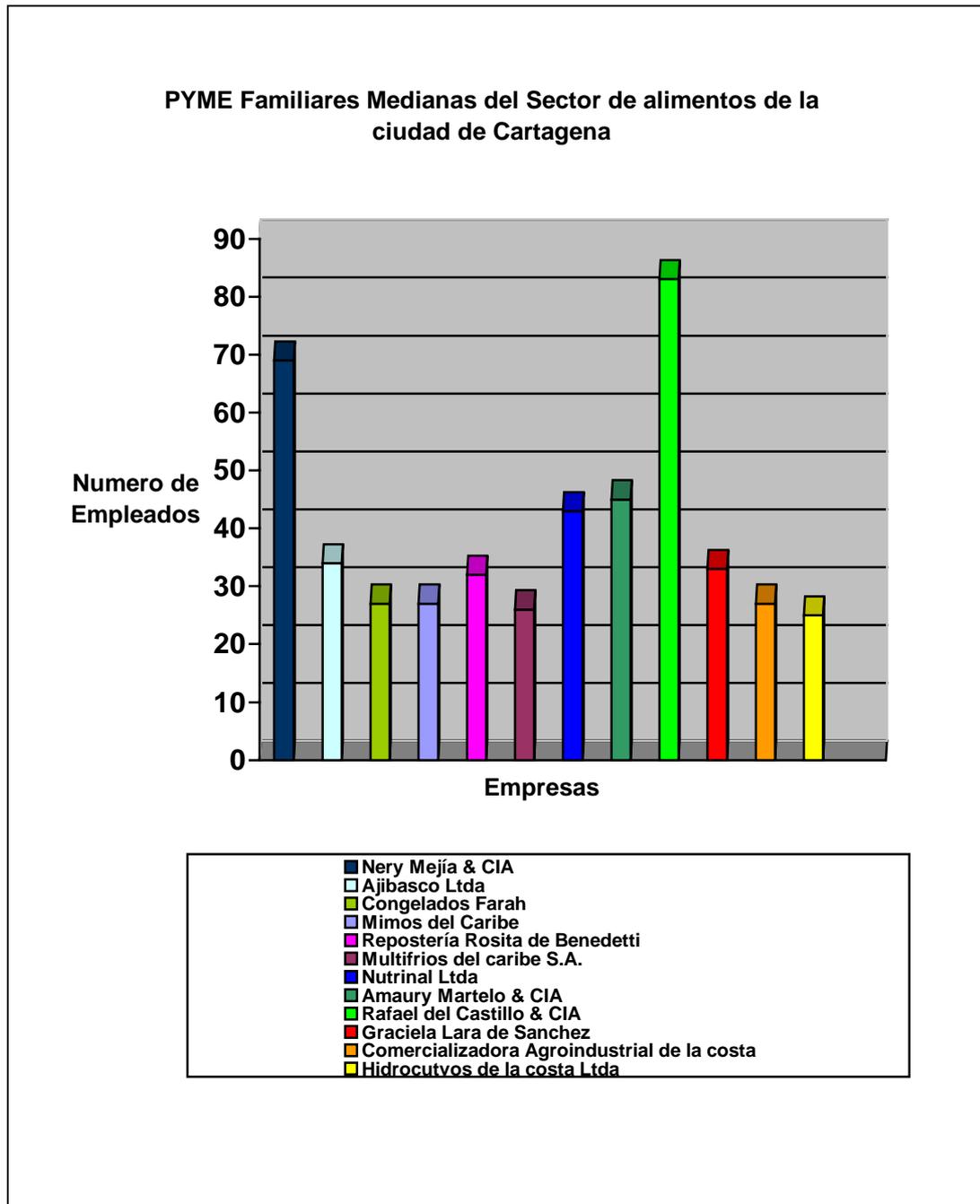
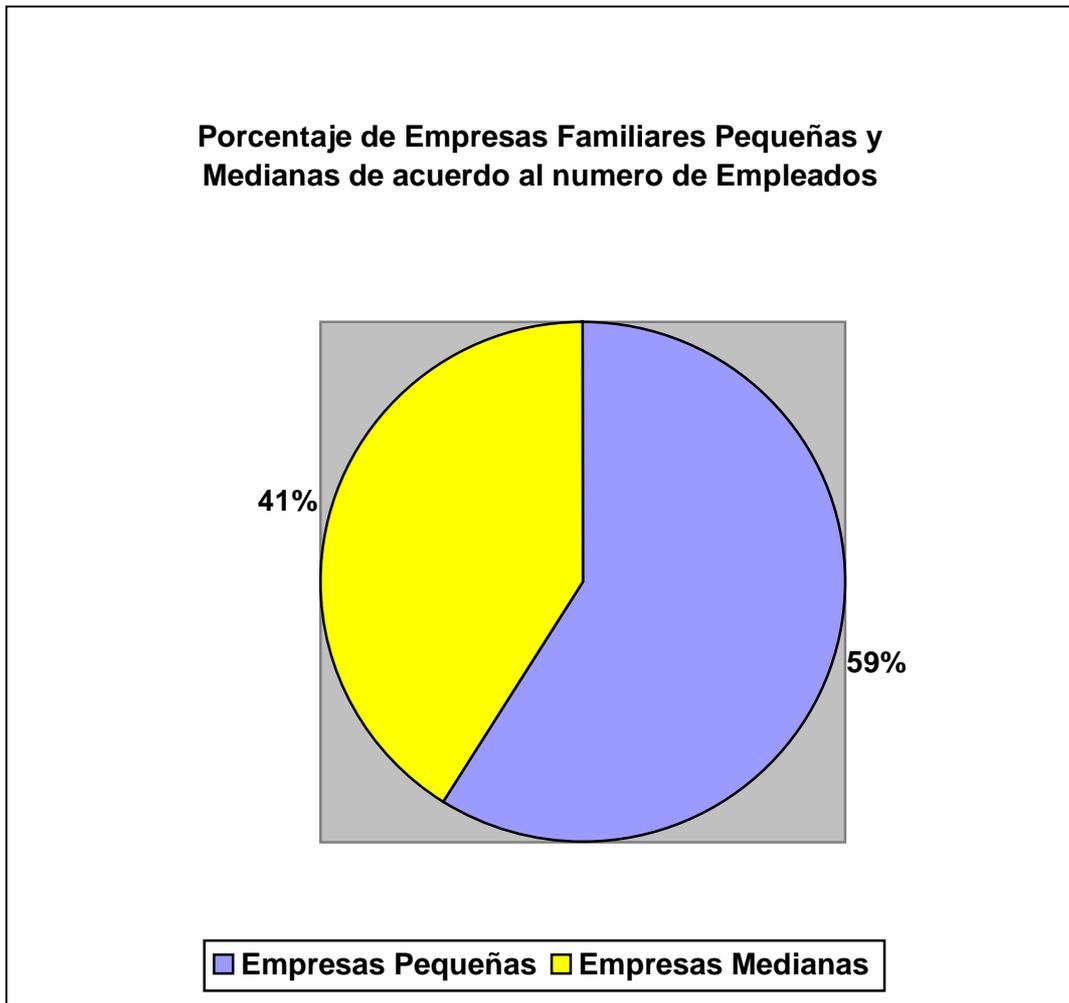


Figura 3. Porcentaje de PYMES de acuerdo al número de empleados



Se presenta que el tamaño predominante en las PYME familiares del sector de alimentos es el pequeño, representando un 59%, el cual cuenta con un número promedio de 2 a 20 empleados, el menor porcentaje lo tiene las empresas medianas con el 41% con un promedio de 21 a 90 empleados los cuales son casi en su totalidad familiares y privados, carecen de la capacidad financiera ya 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.

1.2.2. *Vinculo Familiar: El recurso más importante que tiene el propietario de una empresa familiar es su propia familia. Sus miembros proporcionan a la empresa: empleados, nuevas ideas y nueva energía; también le dan al propietario una buena razón para trabajar esforzadamente en pos del éxito: constituyendo el motivo por el cual deseará que su empresa sea firme y duradera.

La naturaleza de los negocios parece a menudo, contradecir la naturaleza de la familia. La familia tiende a regirse por vínculos emocionales; los negocios deben ser objetivos. La familia protegerá sus miembros, los negocios lo hacen en mucho menor grado. La familia garantiza una aceptación incondicional; los negocios regulan su consideración de las personas por el aporte que cada una realiza. Sin embargo empresas con una buena gestión gerencial y familias sanas, comparten muchos rasgos constructivos y positivos. Toman decisiones por consenso, funcionan sin tropiezos con pautas de trabajo en equipo y lealtad, son los casos de Rafael del Castillo y Cia S.A. y Congelados Farah & CIA Ltda., las cuales están basadas en el compromiso de los miembros con un ideal común; crear, vender productos y mantener una familia, asumiendo una responsabilidad individual y ofreciendo se mutuo apoyo.

1.2.3. *Ciclo Vital del Propietario de una Empresa: El carácter del empresario afecta profundamente el porvenir de su empresa. Sus valores personales modelaran significativamente las estrategias del negocio y también se verán reflejados en la organización misma, imprimiéndole su sello, sus creencias y sus prioridades.

Estos aspectos se denotan con mayor fuerza como en las empresas familiares, en las que, con frecuencia, propiedad y liderazgo son sinónimos, y donde las tradiciones están profundamente arraigadas y en ninguna parte los efectos del cambio organizacional resultantes de los cambios que experimenta el dueño de la empresa son tan poderosos.

Una empresa familiar suele por lo general abarcar la mayor parte de los bienes del dueño, vinculando estrechamente sus necesidades financieras personales con las decisiones tomadas en el negocio. Esta es una característica de las empresas pequeñas donde el propietario ocupa la presidencia por un periodo prolongado, el tiempo promedio que un ejecutivo de ese nivel permanece en el cargo suele ser de veinte a treinta años; tres a cuatro veces más que su equivalente en una empresa no familiar. Tiempo mas que suficiente para que el presidente crezca y cambie, viéndose influida la empresa profundamente por la evolución personal del dueño a lo largo de los años, y a medida que este madura, varios aspectos de su carácter se reflejaran en su compañía: su destreza en el ejercicio de la gerencia, el estilo de su liderazgo y sus motivaciones.

1.2.4. *Periodo de Vida: Una de las características más sobresaliente de las empresas familiares es que, suelen tener una vida mas corta que las compañías no familiares. Se ha comprobado que dos tercios de las primeras, sufren cambios de propiedad o entran en severos problemas de sucesión antes de pasar a la tercera generación.

Menos de un 15% de las empresas familiares logra pasar más allá de la tercera generación. La causa fundamental de la baja “esperanza de vida”, de los negocios familiares, esta en que sus directivos toman muy tarde, o sencillamente no toman cruciales decisiones, para asegurar la vitalidad de sus compañías en un entorno competitivo, cada vez más dinámico y complejo.

En Cartagena las empresas familiares son de primera y segunda generación, siendo las más antiguas y con mayor trayectoria y reconocimiento Ajibasco Ltda., Nery Mejía & CIA, Congelados Dunia S.A., Congelados Farah, Pan del Trencito S.A. Y Rafael del Castillo y Cia S.A.

2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EN EL PROCESO DE PLANEACION DEL CRECIMIENTO Y LA SUCESIÓN DETERMINANDO LOS PROBLEMAS QUE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS AFRONTAN EN LA TOMA DE DECISIONES

Es raro el día, o la ocasión en los que no se nos habla de profundos cambios en las organizaciones empresariales. Se habla de mayor competencia, de la irrupción de nuevos países competidores, de nuevas tecnologías, de la globalización de la economía, etc. El conocido Gurú de la administración Peter Senge, dice en su monólogo⁴, que las ideas de cambio tienen que surgir desde dentro de la empresa, porque las organizaciones empresariales crecen, y se desarrollan desde lo que son; añade este pensador, que no se mata un organismo para luego crear uno nuevo.

El cambio quiere decir que hay que dirigirse hacia la búsqueda de nuevas oportunidades, ello significa el abandono de actividades cuyos beneficios decrecen para asignar recursos a las que ofrecen mejores perspectivas.

Puesto que las empresas no conocen el ciclo de vida de los productos que comercializan y menos aun de los nuevos; deben identificar en que consiste el

⁴ La sucesión en las empresas familiares. <http://www.infopymes.com/sucesion.htm>

negocio, conocer a sus clientes, conocer la competencia, para luego poder buscar el crecimiento.

El cambio verdadero debe centrarse en definir como queremos que sea la empresa o como tiene que operar cuando termine el proceso. La mayoría de los investigadores de la gestión empresarial, coinciden en que el cambio empresarial necesita cuatro condiciones.

La primera, es el cambio en el funcionamiento de la empresa para que se anime, y supere la inercia. La segunda es, que la dirección diseñe la nueva organización. La tercera, implantar los sistemas de medición del éxito que tengan en cuenta la transformación que refleje la nueva oportunidad; la cuarta es, que la dirección diseñe sistemas de auto – evaluación interna en la organización.

¿Qué condiciones han de darse en la empresa para que tenga lugar el cambio? Por encima de las demás, se cuenta con el factor humano; empezando por la dirección, esta ha de ser consciente de la necesidad del cambio y de la forma como transmitirlo a todos los miembros de la empresa, preferiblemente organizados en equipos. Como dice Tom Peters, “puesto que la búsqueda de oportunidades debe hacerse en los diversos niveles de la empresa, la transformación debe incluir el cambio de las formas de pensar de todas las personas de la organización”, cambiar la forma de pensar y la forma de actuar;

en palabras de Peter F. Drucker, “todas las empresas tienen que incorporar a su estructura, la gestión del cambio; esto puede significar dejar de hacer todo lo que hace para dedicarse a la creación de lo nuevo”.

Uno de los momentos en los que el cambio es imprescindible para asegurar la supervivencia de la empresa familiar es el de la sucesión. Al mismo tiempo es una situación difícil, a veces traumática, que debe abordarse teniendo en cuenta que hay dos conjuntos de valores en juego: la familia y la empresa.

2.1. FACTORES EN EL PROCESO DE PLANEACION DEL CRECIMIENTO DE LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

La continuidad de las PYME familiares esta basada en su buen funcionamiento y este depende, a largo plazo, de la capacidad de anticiparse y responder al cambio. Los cambios específicos, obviamente, son distintos en cada rama de actividad. Pero ciertos cambios evolutivos son comunes a la mayoría de las empresas. Tienen su origen en fuerzas que son parte natural del proceso evolutivo de la empresa familiar, estas fuerzas son las que guían a cada una según pautas predecibles del crecimiento y cambio. Esta incluye cambios en:

- La característica del negocio.
- Las motivaciones del propietario – gerente.

- Las expectativas de la familia en lo económico.
- Las metas familiares.

Los cambios en estos campos tienen influencia sobre la fabricación de los productos de la compañía a medida que maduran los mercados; la gestión gerencial mientras la empresa crece en tamaño y complejidad; la conducción del negocio a medida que envejece el propietario, la satisfacción de las crecientes demandas ejercidas sobre los recursos financieros de la empresa, y el equilibrio entre las exigencias provenientes de la familia y del negocio.

Estas influencias están expuestas en el cuadro 1, donde se muestran las etapas evolutivas normales de las empresas familiares.

Cuadro 1. Etapas en la evaluación de la empresa familiar

<i>Etapas</i>			
	I	II	III
<i>Características del negocio.</i>	*Crecimiento rápido, abso- sobe tiempo y dinero.	*Maduración.	*Necesidad de “regene- ración”, estratégica y reinversión.
<i>Índole de la organización</i>	*Pequeña, dinámica.	*Más grande y más com- pleja.	*Encantada.
<i>Motivación del dueño – gerente.</i>	*Comprometido con el éxito del negocio.	*Desea dominio y estabi- lidad.	*Busca nuevos campos de interés o esta “semi- retirado”; la próxima ge- neración quiere cambio y crecimiento.
<i>Expectativas económicas de la familia.</i>	*Limitadas a necesi- dades básicas.	*Mayores necesidades, que incluyen educación y comodidades.	*Necesidades mas am- plias, incluyen seguridad y generosidad.
<i>Metas familiares.</i>	*Éxito del negocio.	*Crecimiento y desarrollo de los hijos.	*Unidad y armonía de la familia.

Este modelo de desarrollo describe especialmente las primeras etapas de un negocio empresarial. Pero sus principios subyacentes también se encuentran en PYMES familiares maduras que deciden iniciar una etapa de regeneración. Es un periodo en el que los nuevos líderes aportan nuevas estrategias al negocio.

El modelo indica una correspondencia notable entre los requerimientos del negocio y las necesidades de la familia en la primera generación. Sin embargo, al llegar a la tercera generación, los dos entes están frente a un conflicto considerable.

Los inevitables antagonismos y contradicciones entre las necesidades del negocio y las de la familia son, en las empresas familiares, un obstáculo peculiar para su buen desempeño a largo plazo. La planificación en la PYMES familiares apunta precisamente a solucionar este conflicto de manera que satisfaga los requerimientos de ambos, empresa y familia.

2.1.1. Ciclo Vital de una Empresa. Las PYME familiares exitosas atraviesan etapas evolutivas de desarrollo; una de las fuerzas impulsoras de estas etapas es el ciclo de vida del producto. En cada etapa cambian las características del negocio. Por lo tanto, cada etapa requiere un nuevo estilo gerencial y revisión del énfasis estratégico.

El pasar de una etapa a otra esta impulsada por diversas fuerzas. Estas fuerzas combinan las influencias del ciclo de vida del producto¹³. Incluyen el crecimiento y tamaño del mercado, ingreso de productos competitivos, la agresividad con que lo hacen, los deseos y el nivel de sofisticación de los consumidores. Estas fuerzas son inevitables. Ningún dueño de empresa, por más exitoso que sea, escapa a su influencia.

El ciclo comienza cuando la empresa es joven o se halla en las etapas iniciales de su regeneración. Entonces, su producto o servicio es nuevo. Si el producto o servicio es bueno, será pedido por los clientes. La competencia es limitada y una aguda demanda provoca una oferta restringida y, como regla general, precios elevados. Pero cuando la idea gana adeptos, entran competidores al mercado creciente.

Comienzan a atrapar clientes al aumentar su capacidad de servir a un mercado creciente. Cuando la competencia se intensifica, todos tratan de identificar con mayor precisión que es lo que quiere y necesita el cliente.

Mientras tanto, los clientes se vuelven más sofisticados. Empiezan a darse cuenta de que pueden elegir entre varios fabricantes a los que pueden confrontar en provecho propio.

¹³ Kotler, 1976 con la evolución de la industria Porter 1980.

Con el tiempo, la tasa de crecimiento del mercado decae a medida que queda satisfecha la demanda de los consumidores y los competidores ofrecen sus servicios a una parte mayor del mercado disponible. Los clientes se vuelven más exigentes aun y las batallas competitivas aumentan.

Al comienzo de la vida del negocio, la demanda del mercado supera la oferta; en consecuencia, los precios y las utilidades son elevados y las exigencias competitivas, escasas. Mas tarde, sin embargo, al madurar el mercado y al surgir la competencia, la oferta comienza a superar a la demanda. Bajan los precios y las ganancias, aumentan las exigencias de los consumidores y las presiones competitivas.

Para incrementar su capacidad competitiva, cada empresa aumenta considerablemente su inversión de capital a fin de bajar los costos y elevar la producción total. En consecuencia, los costos fijos pesan más a medida que disminuye el margen y el punto de equilibrio resulta más elevado que cuando se inicio el negocio.

Con el transcurrir del tiempo, algunos competidores quiebran o salen del mercado. Aparecen mejores “ganchos”, creados por nuevos empresarios o compañías emprendedoras existentes. Y comienza un nuevo ciclo vital.

Esta fase final de fuerte competencia y salidas del mercado es particularmente difícil para empresas familiares.

Por lo general, sus dueños quieren prolongar su existencia por el mayor tiempo posible para permitir la participación de la familia en ellas y para proteger a sus fieles colaboradores.

Las PYMES familiares maduras son renuentes a cesar sus actividades. Cuando esa renuencia se generaliza a toda una rama de actividades, la competencia se vuelve feroz. Esta hace más intensas las consecuencias del declive en el ciclo vital de la empresa.

La extensión de este ciclo depende de la actividad. Por lo general los ciclos vitales duran aproximadamente veinte años para las ramas de actividad que atraen a las empresas de familia: comercio al por menor, distribución mayorista, servicios y fabricación de componentes. Es probable que ese ciclo de 20 años se acorte debido a cambios tecnológicos, mayor cantidad de competidores y globalización de las normas de competitividad.

Por lo tanto, los fundadores recientes de empresas familiares probablemente presenciaron dos o más ciclos vitales durante su permanencia en el timón. A medida que cambian los mercados, los competidores y los clientes, también cambian las características del negocio.

Los propietarios deberían considerar una revisión de sus puntos de vista acerca de los productos, precios, distribución, comercialización, ventas, promoción y producción.

Cuadro 2. Consecuencias estratégicas del ciclo vital de la empresa

<i>Etapa</i>	<i>Inicial</i>	<i>Intermedia</i>	<i>Avanzada</i>
<i>Producto</i>	*Línea completa en precios y modelos. *Perfeccionarlo y educar al consumidor. *Envase identificable fácilmente.	*Productos nuevos y mejorados. *Adecuación a exigencias y deseos del consumidor. *Nueva presentación para atraer la atención	*Línea de producción simplificada y normalizada. Énfasis en repuestos, servicio y atención posventa. *Respuesta a productos competitivos. *Envase eficiente para minimizar costos.
<i>Precio</i>	*Precio justo, fijo.	*A la defensiva.	*Mantener el margen aun costo del volumen
<i>Distribución</i>	*Conseguir a los primeros. *Contratar apoyo logístico (por ej: vehículos).	*Conseguir una más incisiva y extensa. Generar lealtades y ofrecer incentivos. *Apoyo logístico propio.	*Ser más selectivo y eficiente en la distribución. *Contratar apoyo logístico.

Comercialización	<p>*Intensa participación personal en ventas, servicios y difusión.</p> <p>*Crear una fuerte imagen de la marca.</p> <p>*Promoción del producto mediante relaciones y participación personal.</p> <p>*Promociones, pruebas de productos y servicios.</p> <p>*Crear un equipo de ventas.</p> <p>*Equipo de ventas orientado a penetración del mercado.</p> <p>*Investigación del mercado para averiguar debilidades del producto y el grado de su aceptación.</p>	<p>*Nuevos enfoques en la promoción: mayor empleo de medios.</p> <p>*Poner énfasis en mejoras, nuevos productos y estilo.</p> <p>*Proporcionar la disponibilidad, la utilidad, la frecuencia de empleo y a los nuevos usuarios.</p> <p>*Segmentar el mercado.</p> <p>*Dirigir el equipo de ventas hacia clientes de alto potencial.</p> <p>*Equipo de ventas asalariado y entrenado para ser "profesional".</p> <p>*Investigación de mercado para conocer como pronosticar ventas y segmentar el mercado.</p>	<p>*Comercialización masiva, coherente y eficaz.</p> <p>*Destacar las ventajas competitivas, quizás hacer publicidad comparativa. Apuntar a clientes grandes e importantes, marcas privadas.</p> <p>*Definir nuevamente y consolidar el mercado en menos segmentos.</p> <p>*Lograr mayores ventas por cada vendedor.</p> <p>*Esfuerzos y compensaciones de ventas se reorganizan para su máxima eficacia.</p> <p>*Investigación de mercado para conocer acciones de la competencia y sus ventajas y desventajas.</p> <p>*Mantener ocupada la capacidad productiva mínima.</p>
-------------------------	--	---	---

<p>Producción</p>	<p>*Enfrentar situaciones críticas y cambios en el diseño.</p> <p>*Entregar dentro de plazos prometidos.</p> <p>*Énfasis en calidad elevada y uniforme.</p> <p>*Posiblemente fabricación del tipo tallerista.</p> <p>*Se busca entrega en tiempo de componentes o de materia prima.</p> <p>*Se pretende tener muchos proveedores, incluso se los inicia en sus negocios.</p>	<p>*Alcanzar economía de escala.</p> <p>*Adecuar la producción a la demanda.</p> <p>*Producir mas rápidamente, énfasis en eficiencia laboral, eliminación de cuellos de botella en la producción.</p> <p>*Lo más probable: producción por lotes o en línea de montaje.</p> <p>*Control de productos terminados para conformar la demanda del mercado.</p> <p>*Integración descendente tanto como se pueda.</p>	<p>*Simplificar y homogenizar al máximo los productos.</p> <p>*Búsqueda de materiales alternativos y énfasis en eficiencia operativa.</p> <p>*Probablemente, sistema de producción masiva.</p> <p>*Reducción al mínimo de las existencias de partes en proceso y de productos terminados.</p> <p>*Subcontratación dentro de lo posible.</p>
--------------------------	--	--	---

2.1.2. Factores del proceso de crecimiento.

2.1.2.1. Ajustes del ciclo vital de la empresa. A medida que un producto o servicio va madurando en el mercado, habrá que introducir cambios conforme con los requerimientos de los clientes. Puede que sea necesaria una modificación del producto o, quizás, de los precios. Los sistemas de distribución, comercialización u operativos pueden requerir cambios.

2.1.2.2. Regeneración del negocio. Debido a las fuerzas competitivas, prácticamente todo producto o servicio llegara a un punto de decadencia. En

esa situación, si el negocio ha de continuar creciendo, de manera terminante debe renovarse. Esta renovación puede requerir una reinversión significativa en la empresa; por ello, a su vez, requiere una planificación previa para asegurar que la reinversión se haga en áreas adecuadas.

2.1.2.3. Desarrollo de los conocimientos gerenciales. Es necesario desarrollar los conocimientos gerenciales necesarios para poder efectuar todas esas tareas o asignarlas a los sucesores. Mientras el producto envejece y la industria evoluciona, los dueños deben afrontar una competencia más firme y una clientela más exigente. Posiblemente deberán renegociar los términos y condiciones con sus proveedores, clientes, distribuidores y empleados, en particular con los equipos de venta. Deberán también orientarse más hacia la comercialización y menos hacia la fabricación de su producto. Esto incluye el reconocimiento de que la comercialización abarca algo más que ventas; incluye determinar los deseos cambiantes de los consumidores, dirigirse a ellos a través de publicidad y promoción y anticipar los movimientos de la competencia. Pero a pesar de lo obvio en de los deseos de los clientes, muchos propietarios y empresarios se resisten a conformarlos.

Rememoran la agresiva excitación de los primeros tiempos; ahora, cuando deben actuar más a la defensiva y planificar de una manera más metódica, pierden el placer que alguna vez les causaba la actuación en sus negocios.

Por esto, la solución para muchas empresas se encuentra en la generación siguiente. En estos casos, serán los sucesores los encargados de fomentar un nuevo ciclo vital de la empresa; serán ellos los que desarrollen profesionalmente la organización.

A los propietarios que acepten esa potencial colaboración les resultara más fácil pasar la responsabilidad por el manejo del negocio a la próxima generación. Puesto que de esta manera quedan en claro los aportes de cada generación, es posible evitar las luchas de poder.

2.1.3. Ciclo Vital de la Organización. A medida que una industria y sus productos recorren su ciclo vital, también lo hacen las formas de organización empresarial pertenecientes a esa industria.

Los métodos de organización evolucionan en parte a raíz de que el crecimiento requiere un mayor número de empleados. Pero también evolucionan porque empresas más grandes, más maduras, tienen como característica una mayor complejidad. Es probable que tengan más productos y más clientes y en consecuencia necesitan contar con diferentes capacidades gerenciales. Con estos desarrollos aparecen compromisos formales más firmes respecto de las personas que trabajan en la organización. Esto implica también cambios en el estilo de conducta gerencial.

En cualquier etapa, la actividad gerencial es un proceso destinado a lograr la eficiencia y eficacia de una organización. Sus instrumentos incluyen:

- Establecer objetivos.
- Orientar los esfuerzos o enfoques de la organización.
- Determinar quien decide qué.
- Estructurar la organización.
- Escoger la manera de evaluar el desempeño.
- Establecer sistemas de compensación.
- Decidir como controlar la gestión para lograr los resultados buscados.

Pero la manera en que se usan estos instrumentos debe desarrollarse a medida que la organización madura, tal como se expone en el cuadro 3. En los inicios del negocio, por ejemplo, la rapidez con que cambia y su pequeñez no solo **permiten** sino que **requieren** una mayor flexibilidad y control personal y cercano por parte del propietario – fundador. En esta etapa, el negocio es un clásico espectáculo unipersonal. Gradualmente, sin embargo, el crecimiento de la empresa requerirá del fundador que delegue, que dirija a través de subordinados. Este cambio de la supervisión directa a una indirecta exige el establecimiento de sistemas de información, de evaluación de gestión, presupuestos, políticas, sistemas de compensación, etcétera.

Los fundadores percibirán muchos cambios en su organización, incluso en los procedimientos de coordinación y comunicación. Posiblemente notaran una pérdida de su poder sobre el comportamiento de los empleados.

Dicha formalización se nota más cuando las organizaciones superan los treinta o cuarenta empleados, como lo han observado a lo largo de más de un siglo los estudiosos de temas sociales¹⁴. O sea, cuando la comunicación informal comienza a perder su eficacia y cuando la organización necesita reemplazar el liderazgo de una personalidad fuerte por la de un sistema gerencial fuerte. Es en la capacidad de pasar de una etapa a la otra donde reside la habilidad gerencial.

Cuadro 3. Funciones de la gerencia en las distintas etapas del desarrollo organizacional.

<i>Etapas</i>	<i>Temprana</i>	<i>Intermedia</i>	<i>Avanzada</i>
<i>Metas</i>	*Supervivencia y flexibilidad.	*Control de costos y estabilidad.	*Dominio del mercado y eficiencia organizacional.
<i>Foco de atención</i>	*El propietario.	*Formación de equipos y requerimientos del mercado.	*Requerimientos externos: Tecnología, proveedores, sustitutos, competidores.

¹⁴ McNeill, 1968.

Grado de des-centralización	*Ninguno.	*Descentralización de decisiones operativas.	*Descentralización de ciertas decisiones estratégicas.
Decisiones del dueño	*Todas, incluso las técnicas.	*Las estrategias y las vinculaciones con relaciones humanas.	*Principalmente las estratégicas.
Estructura de la organización y de la comunicación	*Informal		*Formal
Medidas de desempeño	*Objetivos de ventas: volumen y pedidos.	*Metas operativas: presupuesto actual comparado con el anterior, metas efectivas comparadas con las planeadas.	*Objetivos estratégicos: ganancias y porción del mercado.
Compensaciones	*Subjetivas, individualistas y cambiantes.		*Objetivas, formales y uniformes.
Sistema de control	*Flujo de fondos.	*Presupuestos y pronóstico	*Uso del capital, planificación estratégica y fijación de objetivos estratégicos.

¿Por qué es tan difícil esta transición? Como ya hemos visto, algunos propietarios y empresarios simplemente carecen de los conocimientos actualizados necesarios para una gestión gerencial más sofisticada. Pero

también sucede, que el mismo éxito obtenido en el pasado con su manera de ejercer la gerencia, les impide introducir los cambios necesarios que el crecimiento exige.

Un buen ejemplo de ello son los esfuerzos de los fundadores para delegar el poder. Al principio, los dueños toman todas las decisiones de importancia; como resultado de esto, los empleados no adquieren la experiencia necesaria para poder decidir ni sienten la responsabilidad de hacerlo. De allí que cuando los propietarios intentan delegar la toma de decisiones, casi con seguridad esto se traduce en un fracaso. Muchas veces los problemas se acrecientan porque ellos esperan que el éxito de sus subordinados se produzca muy pronto y sea muy espectacular, no enseñan ni alientan a los empleados como deberían hacerlo. Tampoco son coherentes en su delegación. Por lo cual, los empleados rehuyen asumir la autoridad, temiendo, correctamente, que los propietarios puedan sentirse agraviados por su atrevimiento. En la medida en que los empleados siguen solicitando del jefe consejo y resolución de los problemas, a los dueños les resulta cada vez más difícil derivar las consultas de nuevo a ellos, o sea dejar que luchen por sus propias determinaciones e incluso que cometan algunos errores.

Los procedimientos de contratación y promoción de empleados proporcionan también un buen ejemplo del modo en que éxitos pasados engendran a veces males futuros. Al comenzar el negocio, los fundadores frecuentemente buscan

contratar a sus pares: gente de la misma edad a los que juzgan talentosos o con quienes simpatizan. Los éxitos iniciales del negocio parecen confirmar su buen criterio. Pero como continúan ascendiendo dentro de la empresa, muchas veces en base a la lealtad, los promovidos llegan con el tiempo a su nivel de incompetencia.

Estos empleados, que ingresaron al principio, carecen de experiencia para dirigir una organización grande y con frecuencia son poco duchos para llevar a cabo cambios. Sus decisiones podrían, entonces, reflejar sus falta de experiencia. Pero a pesar de ello, los propietarios, actuando por lealtad, raramente los despiden o toman personas nuevas y con talento para los cargos importantes.

2.2. FACTORES EN EL PROCESO DE PLANEACION DE LA SUCESIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE CARTAGENA.

“Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión.....y la sucesión.”⁵. Esta importancia fundamental de la cuestión sucesoria, es algo sobre lo que los investigadores del campo parecen estar de acuerdo; es por tanto, uno de los temas más investigados desde que hacia la década de los setenta empezó a surgir una corriente de literatura, relacionada fundamentalmente con la

⁵ Aronoff y Ward, 1991a

planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio⁶. A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad.

Sobre el concepto de sucesión en la empresa familiar, existen diversas posturas, siendo la idea de considerar sucesión, como un proceso mas que como un acontecimiento aislado, la que parece gozar de mayor apoyo entre los investigadores del campo⁷, es decir, la sucesión se considera proceso polietapico que comienza antes, incluso que los herederos entren en la empresa, y cuyos efectos se extienden mas allá del momento en que estos son designados sucesores.

De esta forma se han destacado aspectos tales como el proceso de socialización al que se ven sometidos los sucesores familiares, el liderazgo, el proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación y la evolución sé considerándose la clave para entender la sucesión.

La discusión sobre la conceptualización de la sucesión como un proceso, así como necesidad de considerar los puntos de vista de los diversos agentes implicados a la hora de considerar el proceso como exitoso, conduce a llevar a cabo una revisión de los múltiples factores que se han tratado en la literatura a

⁶ Gersick, 1994

⁷ Longenecker y Shonen, 1978, Churchill y Hatten, 1987; Goldberg, 1991.

la hora de intentar dilucidar cuales son los determinantes de que dicho proceso pueda llevarse a cabo sin comprometer la viabilidad de la empresa, salvaguardando la integridad de la familia y satisfaciendo los intereses y necesidades de los implicados en el mismo.

Por consiguiente, de la misma manera que se ha conceptualizado la empresa familiar como un sistema complejo de interacciones entre diversos subsistemas, se debe abordar el estudio de la sucesión desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles y que incluyen al fundador, el sucesor, otros familiares, otros directivos, los propietarios y otros agentes del entorno de la empresa.⁸

Es por ello que se organiza la investigación con base en estas múltiples influencias, de la forma representada en la figura 1.

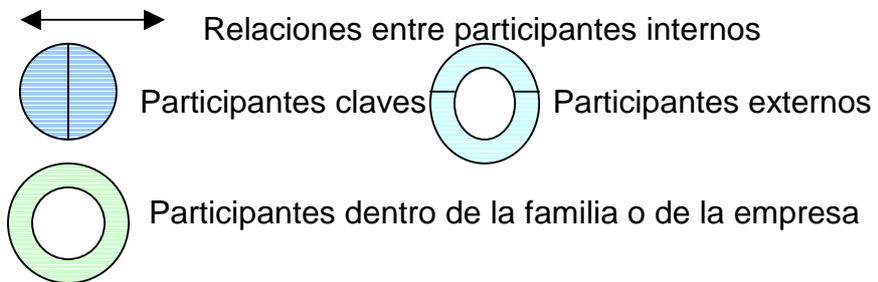
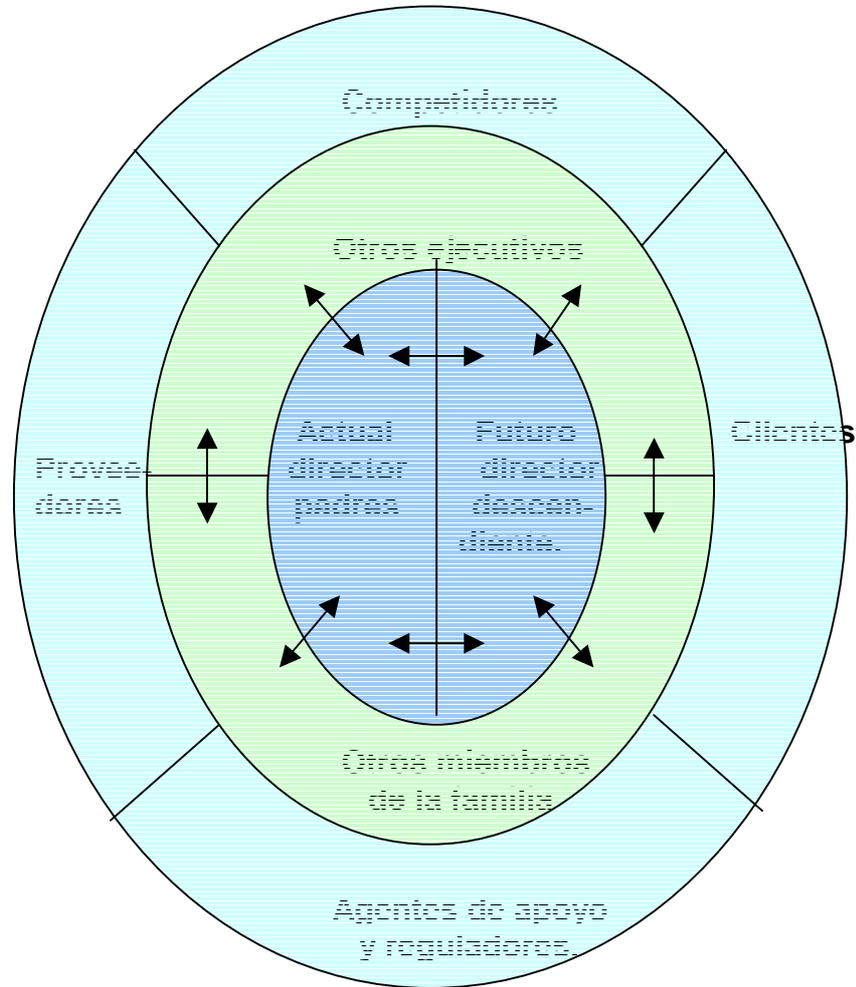
Como se puede apreciar en la misma, se tienen en cuenta consideraciones a múltiples niveles, que, siguiendo a Handler y Kram (1988), son de carácter individual, con el enfoque sobre el predecesor y el sucesor; de carácter interpersonal y de grupo, en referencia a las dinámicas dentro de la familia y de la empresa y entre los miembros de cada una de estos subsistemas; de carácter organizativo, tratando cuestiones relacionadas con la cultura y la estructura de la empresa, así como con la planificación; y consideraciones del

⁸ Lansberg, 1998; Handler y Kram, 1998; Osborne, 1991; Handler, 1994; Barach y Ganitsky, 1995; Har y Envans. 1995.

entorno, que se refieren a las influencias externas sobre la empresa y sobre la familia.

Basándonos en todo ello hemos establecido las proposiciones teóricas que nos sirven como guía para la investigación.

Figura 5. Participantes en el proceso de sucesión



2.2.1. Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión. Además de la falta de consenso al que se refiere el concepto de la sucesión, se puede constatar que existe también una falta de consistencia en la literatura sobre que es lo que hay que tener en cuenta a la hora de considerar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado.

En este sentido, y de acuerdo con diversos autores en el campo, se estima que es necesario tener en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficiencia de los procesos sucesorios y es por ello que se distinguen criterios objetivos para la definición del éxito y que están relacionados con el éxito de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa; y criterios de tipo subjetivo, dado que intentan captar que consecuencias han tenido.

2.2.1.1. La Perspectiva del Predecesor.

2.2.1.1.1 Actividades y comportamientos del predecesor que indican su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa: En este sentido, la actitud que destaca en cuanto a suponer una diferencia entre los factores mas y menos exitosos es la capacidad para delegar basada en la confianza tanto en el sucesor como en otros empleados de la empresa.

***Factores de Éxito:** El predecesor es capaz de superar necesidades desproporcionadas de control, reconocimiento y los sentimientos de confianza e indispensabilidad que parecen caracterizarle, y esto es así incluso cuando los predecesores, en alguno de los casos de éxito, identifican claramente la idea de retiro con la idea de muerte y depresión, tal como se ha reflejado en la literatura.⁹

La motivación última para esa disposición a la delegación constituye una manifestación de lo que Peay y Dyer (1989) denominaron “poder social”, es decir, el predecesor no ejerce su poder como fin en sí mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de la misma.

De esta manera, no parece ser incompatible con el éxito el que los predecesores permanezcan al frente de sus organizaciones y quieran permanecer informados de los detalles del funcionamiento de la misma. Mas bien al contrario, en los casos más exitosos los predecesores permanecen prácticamente hasta el final activos en la empresa desempeñando un papel de apoyo y complemento a los sucesores, teniendo que adoptar el estilo que Sonnenfeld (1988), denomina de “embajador”.

⁹ Lansberg, 1988.; Aronoff y Ward, 1991 b.

Es el caso de las grandes empresas donde en muchas de ellas ya el dueño fundador no esta en la empresa y su retiro no causo traumatismos dentro de la organización.

***Factores de Fracaso:** En los casos de menos éxito, el estilo predominante es el de “monarca”, que supone que el predecesor no abandona la empresa hasta que se ve obligado a ello por diversas circunstancias, tampoco facilita que la sucesión se produzca de forma no traumática.

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador entre los casos de mas y menos éxito esta no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa donde el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse, contando con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia.

En este sentido, actitudes de desentendimiento por parte del predecesor o reacias a la transmisión del conocimiento parecen estar asociadas a sentimientos de insatisfacción en la descendencia. Estas actitudes pueden ser reflejo de los sentimientos de perdida de la identidad de lideres en la empresa y en la familia resultando traumático para los predecesores.

Los factores asociados al carácter del predecesor estan básicamente relacionados con las capacidades de comunicación, de manera que en los

casos menos exitosos suelen producirse problemas, ya sean porque el carácter del predecesor se caracteriza por una agresividad que bloquea la comunicación o bien porque sencillamente no la fomenta.

2.2.1.1.2. Compromiso con el Liderazgo Familiar y con Descendientes Específicos.

***Factores de Éxito:** La actitud por parte del predecesor que resulta más exitosa es la de preferir la continuidad del carácter familiar de la empresa pero siempre que ello sea la opción más beneficiosa para la misma; es decir, el nepotismo es un criterio a aplicar pero sin que se produzcan situaciones de irracionalidad, se habla de un nepotismo formado y responsable.

En todo caso, y la consonancia con la prioridad de los fines de la empresa, la elección de un sucesor entre varios de los hijos es una decisión que se considera conveniente delegar en estos, de manera que puedan decidir lo que se considera más oportuno para la empresa. Estos factores son presentados en las empresas pequeñas como Productos del Otoyol, Ponquefino y Maxi Pasta comida Italiana, entre otras donde los sucesores son los hijos menores y todavía no han establecido un proceso de sucesión.

***Factores de Fracaso:** En los casos menos exitosos, nos encontramos que los predecesores son en cierto modo reacio a la identificación clara de un

sucesor, pero más por una falta de voluntad para la delegación de responsabilidades que por un sentido de respeto hacia la voluntad y el criterio de los sucesores y de beneficio para la empresa.

2.2.1.1.3. Percepción sobre la Empresa Transmitida a los Sucesores.

***Factores de Éxito:** En los casos de mas éxito la visión de la empresa transmitida a los sucesores puede calificarse como “realista”, en el sentido de que estos son conscientes de que el trabajo en la empresa ofrece ventaja pero también inconvenientes y sacrificios. Esto es así incluso cuando el predecesor no era consciente de que transmitía a sus hijos los aspectos negativos de la empresa.

***Factores de Fracaso:** La visión de la empresa transmitida por los predecesores en los casos de menos éxito es fundamentalmente positiva pero, en la mayoría de los casos, se debe a una falta de comunicación real entre el predecesor y sucesores. Lo cual, se presenta mucho en las empresas familiares donde él vinculo lo establece el padre y la madre; donde existen pocos cargos en el área administrativa de la empresa, no tienen bien definido una estructura organizacional y el proceso de inversión de los demás miembros de la familia en el negocio.

2.2.1.2. La Perspectiva del Sucesor.

2.2.1.2.1. Tipo de formación que el sucesor ha recibido y la forma en que se produce el proceso de aprendizaje: Con respecto a esta cuestión, se tiene en cuenta la formación académica y la experiencia previa que han recibido los sucesores.

***Factor de Éxito:** Se destacan como aspectos positivos el adquirir conocimientos sobre empresas similares a las propias que muchas veces son modélicas en su actuación, conocimientos sobre el sector y la posibilidad de desempeñar el papel de subordinado en una empresa ajena a la propia, evitando de este modo las situaciones, potencialmente conflictivas, en las que el sucesor pasa de subordinado a superior de sus propios empleados y adquiriendo la capacidad de entender el punto de vista de los empleados en empresas distintas a las que va a dirigir. Adquiriendo la confianza en sí mismo y obteniendo aceptación y credibilidad en la empresa.

En lo referente a formación académica, independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se valoran las capacidades que se desarrollan por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar y resolver problemas y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporado a la empresa.

En los casos más exitosos se reconoce la importancia de adquirir determinados conocimientos empresariales, de manera que la tercera generación sé esta

formando en esos aspectos antes de incorporarse a la empresa y dada la juventud del sucesor esa formación se intenta obtener tras su incorporación a la misma. Siendo un reflejo de la tendencia creciente hacia la mejora de la formación académica de los sucesores.

Existen diferencias significativas en lo que se refiere al proceso formativo y de desarrollo del sucesor una vez incorporado a la empresa. Se da un factor común que es la asunción prácticamente inmediata de responsabilidades reales, ya sea porque el predecesor adopta una actitud completamente favorable a ello o porque las circunstancias que atraviesa la empresa, fuerte crisis lo hace inevitable. De esta forma, los sucesores pueden acceder a las experiencias, el desafío y las responsabilidades necesarias para su completo desarrollo como líderes ¹¹.

Existe una capacidad del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores; donde las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral.

***Factores de Fracaso:** En los casos menos exitosos, existen situaciones donde el sucesor tiene que luchar para poder asumir responsabilidades y autonomía. Sin embargo, ese mismo esfuerzo es valorado como un importante elemento formativo. El sucesor le resulta demasiado fácil acceder unas

¹¹ Fiegenger et al., 1994; Foster, 1995.

responsabilidades de gerencia, lo cual, por otra parte, viene propiciado por una decisión del fabricante mas que del propio predecesor. Debido a ello, estas responsabilidades son más nominales que reales en la medida en que, en la practica, la autonomía del sucesor estaban limitada a las actividades de la gestión comercial de la empresa.

Otros de los factores de menos éxitos en la empresa es que los predecesores adoptan una actitud que podría caracterizarse mas bien como de “desentendimiento”, con el consiguiente sentimiento de desamparo por parte de los sucesores, llegando incluso en algunas ocasiones a experimentar un ambiente de represión en la empresa.

En cuanto a la contraposición de estilos de liderazgo, se producen diferencias, adoptando normalmente los predecesores estilos de liderazgo del tipo autocrático, mientras que los sucesores tienden a adoptar estilos más democráticos y de mayor acercamiento a los empleados.

Es por ello que no se llega a un acuerdo cuando se concluye que esta combinación de estilos reduce las posibilidades de éxito en la sucesión, dado que la diferencia entre los factores de éxito y fracaso no esta en que existan o no diferencias en los estilos, sino en que la contraposición y el conflicto que

pueda generarse, considerándose por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones.

Los predecesores exhiben un comportamiento altamente reacio a considerar los puntos de vista de los sucesores, donde la relación profesional se describe como una “carrera de obstáculos”. Observando una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten al familiar y viceversa.

2.2.1.2.1.1. El Grado de Compromiso que el Mismo Adquiere con la Empresa Familiar: El cual está determinado tanto por circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores a la misma.

***Factores de Éxito:** Ninguno de los sucesores se sienta presionado a entrar a la empresa, los sucesores expresan percepciones acordes con una creencia en el control externo. En lo referente a la satisfacción de necesidades del sucesor, se da una evolución plenamente satisfactoria, y si la satisfacción del sucesor no es plena, se mantiene el compromiso, haciendo que se plantee la posibilidad de que el compromiso y, por tanto, la eficacia del sucesor no se deba tanto a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o permitirá satisfacerlas.

En consonancia con algunas conclusiones de la literatura se encuentra “que las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa en los casos de éxito son en general positivas; no obstante, caracterizándose por su realismo, tanto las previas a la entrada en la empresa como las de futuro en cuanto a la incorporación de los hijos, por ejemplo”.

***Factor de Fracaso:** La entrada en la empresa se plantea como la única alternativa posible, ya fuera por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o porque la extrema juventud de los sucesores hacía que fuera una opción cómoda.

Para que el sucesor vea reducido su grado de compromiso no es necesario que se haya sentido coaccionado a entrar en la empresa; es suficiente con que no haya reflexionado sobre ello o que la decisión sea fruto de la inmadurez para que, posteriormente, pueda experimentar sentimientos de duda y falta de compromiso.

El sucesor declara haber tenido una firme voluntad de hacerse con la dirección y el control de la empresa a pesar de la oposición con la que se encontró. Ello puede explicar de alguna manera el fuerte compromiso que ha adquirido con la misma y como consecuencia, el buen momento que esta atraviesa en la actualidad. La relación entre expectativas y compromisos no parece estar tan clara.

Aunque el sucesor tenga perspectivas positivas no tienen la intención de desarrollar toda su vida laboral en la empresa y aunque se observan expectativas positivas, la actitud del predecesor esta generando sentimientos de confusión en el sucesor. Es posible que la falta de unas expectativas realistas sobre la empresa previa a la entrada haya podido originar cierta desilusión posterior en los sucesores.

Se produce insatisfacción en cuanto a determinadas necesidades en algunos de los momentos de la evolución de los sucesores a nivel personal y/o profesional con los consiguientes sentimientos de duda y cuestionamiento personal.

2.2.1.3. La Perspectiva de las Relaciones Interpersonales.

2.2.1.3.1. Las Relaciones entre Sucesor y Predecesor: Es decir, las relaciones entre generaciones.

***Factores de Éxito:** Relaciones sin discusiones y enfrentamientos de opinión – algo que, por otra parte, parece ser inherente las relaciones padre / hijo enfrentamientos que suelen ser valorado positivamente por los implicados en estos casos de éxito.

***Factores de Fracaso:** Las relaciones no alcanzan el grado de madurez en la comunicación necesaria para el desarrollo de una relación profesional sólida.

Tampoco existe sintonía en cuanto a los criterios y políticas de actuación en la empresa y ni siquiera en cuanto a lo que se consideran los principios básicos de la gestión, con lo cual difícilmente se puede dar el entendimiento y los comportamientos complementarios que pueden facilitar el aprendizaje y el reconocimiento mutuos, lo cual ¹², es fundamental para que la relación pueda considerarse funcional, incluyendo también en las posibilidades de formación del sucesor en el seno de la empresa, las diferencias de opinión se perciben como algo a evitar y generan sentimientos de tensión y frustración para los sucesores.

2.2.1.3.2. Influencia de las Relaciones entre Hermanos sobre el Éxito del Proceso Sucesorio: Siendo la conclusión alcanzada que esta influencia puede estar significativamente mediatizada por el sexo de los hermanos que trabajan en la empresa, dado que ello va a influir en las posibilidades de lograr la adaptación entre sus expectativas y necesidades, lo cual, es necesario para que la evolución del proceso sucesorio resulte favorecida. De esta manera cuando existen varios hermanos varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres.

¹² Según diversos especialistas en nuestro campo. (e.g., Handler, 1989b; Barach y Ganitsky, 1985).

Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales, o al menos la conformidad.

***Factores de Éxito:** Absoluta coincidencia entre los hermanos en cuanto a los varones y presunciones fundamentales con respecto a la empresa, a sus objetivos y formas de trabajar. Generando un patente sentimiento de equipo entre los hermanos.

Aunque exista siempre preferencia por la continuidad de la familia frente de la empresa, el objetivo último es la supervivencia de esta. De esta manera, se llega a renunciar a que la dirección este en manos familiares si ello pudiera perjudicar a la empresa, ya que aparte de ser el medio de vida de la familia, se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella, y salvaguardarla se convierte en el objetivo de orden superior, en el sentido de respeto y compromiso con los fines últimos de la empresa, es decir, la familia es la que se adapta a las necesidades de la empresa y no al contrario.

***Factores de Fracaso:** En los casos en que produce una coincidencia de hermanos varones trabajando en la empresa, la tendencia en los casos de no –

éxito es el reparto de responsabilidades en función de las capacidades y preferencias de cada uno.

Las circunstancias de crisis pueden llegar a aumentar el grado de compromiso de la familia, o de una parte de ella, con la empresa, posibilitando de esta manera su recuperación.

2.2.1.4. La Influencia del Sistema Familiar.

2.2.1.4.1. Influencia de las Relaciones, Dinámicas y Cultura Familiar sobre el Proceso Sucesorio.

***Factores de Éxito:** el proceso sucesorio en la empresa ha venido acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los sucesores / hijos, el predecesor/patriarca va cediendo en su postura y se abre paso a patrones más colaboradores y participativos.

Las relaciones familiares se caracterizan en general por la interacción y la cercanía de los miembros, aunque cada uno de ellos mantenga su propia independencia personal y, aunque no sean muy frecuentes, las reuniones familiares fuera de la empresa se valoran como algo positivo.

El grado de adaptabilidad familiar presenta una mayor tendencia a la flexibilidad en los patrones de interacción de las familias mas afortunadas en sucesión, donde la flexibilidad puede atribuirse en gran parte a la crisis entre parte de ellos, aumentando beneficio para la empresa.

***Factores de fracaso:** Coincidencia en que al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, generando sentimientos de desmotivación, frustración e incluso tensiones y desconfianza entre los miembros de la familia.

La sucesión suele verse influida por relaciones familiares bastantes problemáticas caracterizadas por la falta de vinculación entre los miembros de la familia, no existiendo prácticamente contacto entre ellos fuera lo que exige la relación laboral.

La familia no logra superar sus diferencias para adaptarse a las necesidades de cambio.

2.2.1.5. La Influencia del Sistema Empresarial.

2.2.1.5.1. La Cultura, la Estructura y la Situación de la Empresa:

***Factores de Éxito:** La buena salud de la empresa favorece la asunción de responsabilidades por parte del sucesor.

De acuerdo con el tipo y el nivel de actividad de planificación realizada en la empresa, la tendencia entre los sucesores, sobre todos los de mas éxitos en la gestión, es conceder mayor importancia a la planificación y a la figura del consejo de administración.

***Factores de Fracaso:** En relación con esta cuestión, se encuentran estilos culturales paternalistas aun cuando las empresas se encuentran en distintas generaciones, lo cual puede apoyar la hipótesis planteada por Handler (1989b) de que "el estilo cultural imperante es mas una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la historia que del numero de la generación que se encuentre al frente de la empresa".

Existiendo una diferenciación entre lo que podríamos denominar estilos paternalistas "funcionales" y "disfuncionales", que viene determinada por los efectos positivos o negativos para la empresa, respectivamente, y cuya distinción se basa principalmente en la actitud del predecesor ante la

delegación y la transmisión de los fundamentos de la gestión a la siguiente generación.

Existiendo un factor que ejerce una enorme influencia en que el estilo típicamente paternalista se vea atenuado en cuanto a una de sus desventajas típicas, esto es, la dificultad para que los sucesores asuman responsabilidades reales, y es el hecho de que la empresa este atravesando por circunstancias especialmente difíciles.

En estos casos, las estructuras jerárquicas existentes en la empresa no suponen ningún obstáculo para el desarrollo de los sucesores puesto que se están desmoronando como consecuencia de la crisis.

2.2.2.6. La Influencia de otros Participantes. Además de las figuras principales del predecesor y de los sucesores, en el proceso de sucesión influyen otros participantes, principalmente otros directivos familiares y no familiares, cuyos objetivos personales, trayectorias profesionales y poder pueden afectar a la evolución del proceso sucesorio.

***Factor de Éxito:** El apoyo que proporciona algún otro participante en el proceso sucesorio, ya fuera como, “aliados o simples “expectadores”, se valora muy positivamente destacando su fidelidad y su espíritu de colaboración, evitando la frustración de directivos ajenos a la familia muy capacitados

mediante procesos de delegación de poder e inclusión en las decisiones importantes de la empresa.

***Factores de Fracaso:** Los otros participantes en la empresa suponen un obstáculo al desarrollo del sucesor porque claramente se oponen a que este asuma responsabilidades, ya que ven amenazada su propia capacidad de influencia o en el caso menos negativo, actúan como simples espectadores tan limitados o más que el propio sucesor imposibilita en gran manera que otros directivos muy capacitados le apoyen para superar la crisis, dificultando que se implanten correctamente determinadas decisiones que se hayan tomado por consenso.

2.2.1.7. La Influencia del Entorno. Establece que determinadas fuerzas en el entorno de las empresas pueden influir en el desarrollo del proceso sucesorio. En este sentido, hemos constatado como los factores del entorno ejercen una influencia indirecta en todos los demás factores implicados, como sería el caso, de la influencia que el entorno social y cultural puede tener sobre los patrones culturales, familiares y empresariales y las formas de interacción entre participantes que resulten de los mismos.

En un nivel más concreto se observa como las especiales circunstancias del sector industrial o de sectores relacionados pueden influir directamente sobre los resultados del proceso sucesorio.

La desaparición de algunas empresas como conservas California, puede ser una de las causas que expliquen el buen momento atravesado por otra de las empresas como Alpina, en los años más críticos para el sector.

El comportamiento de los fabricantes, de los que dependen o han dependido las empresas familiares, supone también una importante influencia en la medida en que fijan muchos de los parámetros de actuación de las mismas, lo cual, genera un factor determinante en la evolución de las empresas.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE GESTION ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS POR LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE CARTAGENA.

En una empresa familiar, la familia tiene un significado especial. Representa una fuente de empleados. Hace uso de los recursos de la empresa. Sus miembros pueden llegar a actuar como directores estables y aportar nuevas ideas. Por lo tanto, las metas personales de los individuos que forman la familia afectan de manera radical la dirección de la empresa.

La dirección de las empresas familiares esta fuertemente condicionada por los estilos con que los empresarios dirigen, dentro de ellas el comportamiento de las personas, o a su vez los estilos de gestión dependen, sustancialmente, de las convicciones que los empresarios tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la empresa.

Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas tanto de la empresa como la familia, si no la forma como se divide el trabajo y se plantean y organizan las actividades.

3.1 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS EN LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

Tomando como base el sistema de administración de Likert¹⁵, en el cual define cuatro perfiles organizacionales: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo, teniendo en cuenta variables como el proceso decisorio, sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigo.

3.1.1. Autoritario Coercitivo: Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado; dentro de sus características encontramos:

- **Proceso Decisorio:** Totalmente centralizado en la cúpula de la organización, todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además toma todas las decisiones. El fundador del negocio, por lo general un clásico emprendedor, piensa que nadie podrá continuar, aunque los hijos traten de hacerlo, también impide que los miembros de la familia descubran su propia identidad y logren éxitos propios en los negocios. La toma de

¹⁵ Chavenato. Administración de recursos humanos. Teoría del comportamiento en la administración, sistemas de administración. P. 537.

decisiones no es en conjunto, la generación antigua, no transmite la filosofía de la empresa y no le da a la generación que se inicia la posibilidad de aprender que significa dirigir.

- **Sistemas de Comunicación:** Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente envían exclusivamente deberes y raramente orientaciones. Los empleados no son consultados para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la alta gerencia se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas.
- **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones entre los empleados y miembros de la familia se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y buscan evitarlas al máximo.
- **Sistema de Recompensa y Castigo:** Los empleados necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes, se da énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y cuando se presentan, son predominante materiales y salariales.

3.1.2. Autoritario Benevolente: Sistema administrativo autoritario pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- **Proceso Decisorio:** Aunque prevalece el carácter centralizado en la alta administración (dueños de empresa), permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas.
- **Sistema de Comunicación:** Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así los miembros de la familia pertenecientes a la alta administración se orientan con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos como retroinformación de sus decisiones.
- **Relaciones Interpersonales:** La organización tolera que las personas y los miembros de la familia en un clima de relativa condescendencia; sin embargo la interacción humana y familiar es todavía mínima.
- **Sistemas de Recompensas y Castigos:** En esta etapa se hace menos énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario, ofrece recompensas materiales y salariales y escasas recompensas simbólicas o social.

3.1.3. Consultivo: Sistema que se inclina mas hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, la arbitrariedad organizacional se va disminuyendo gradualmente.

- **Proceso Decisorio:** Participativo las decisiones especificas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afecten.
- **Sistema de Comunicación:** Prevalecen las comunicaciones verticales en sentido descendiente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia ordenes especificas), y ascendentes, como también comunicaciones horizontales.
- **Relaciones Interpersonales:** Se posee un grado de confianza más elevado. La empresa y la familia crean condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- **Sistema de Recompensa y Castigo:** Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos saláariales, ascensos y nuevas oportunidades), y simbólicos (prestigio y estatus). Eventualmente se presentan castigos. Las familias conceden beneficios y distribuyen la

participación en la propiedad sobre la base del merito personal. Se elaboran reglas para distribuir las acciones de manera proporcional al éxito anual de la compañía o de manera proporcional a las remuneraciones de cada uno o a los años de antigüedad en la empresa.

3.1.4. Participativo: Sistema administrativo democrático por excelencia, las empresas que practican la democracia realizan todos los esfuerzos posibles para repartir todo de manera pareja, dividen sus riquezas de manera igualitaria entre los miembros de la familia.

Los padres o miembros de la familia piensan que todos sus hijos deben contar con oportunidades iguales para entrar en el negocio, y participar en la toma de decisiones en la empresa como socios igualitarios y tener títulos de igual jerarquía.

- **Proceso Decisorio:** Las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales aunque la alta gerencia defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia la dirección toma decisiones.

- **Sistema de Comunicación:** Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos tanto empresariales como familiares, la empresa invierte para su flexibilidad y eficiencia.
- **Relaciones Interpersonales:** El trabajo es realizado casi en su totalidad en equipo, la formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas, la felicidad de la familia y el sentimiento de unidad es lo que debe priorizarse.
- **Sistema de Recompensas y Castigos:** Existe énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, a pesar de que no se omiten las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos.

El tamaño de la familia y del negocio, la cantidad de miembros de la familia que están dentro y fuera del negocio y la naturaleza del negocio mismo, imprimen el estilo de gestión administrativa y la visión de futuro utilizado por las PYME familiares del sector de alimentos de la ciudad de Cartagena.

El sistema autoritario coercitivo, se presenta muy poco, se encuentra generalmente que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología

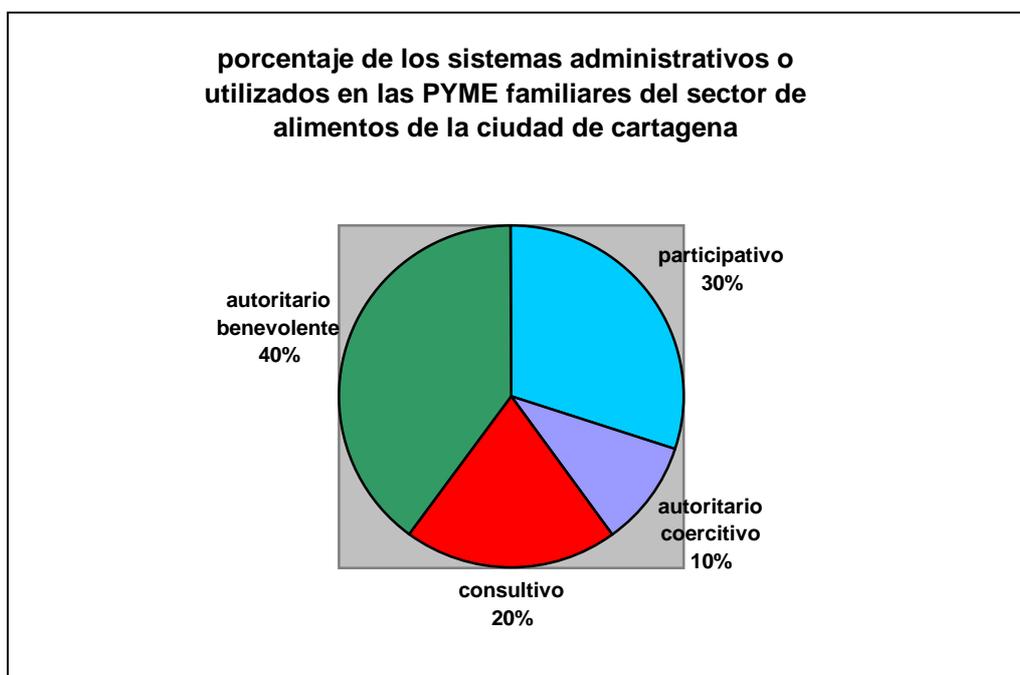
rudimentaria, en donde el personal empleado es de nivel intelectual baja, como ocurre en El Otoyol, Ponquefino, Hijos de Marcos Mercado y Distribuidora Pineda.

El sistema autoritario benevolente, utilizado en las grandes empresas donde utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas y los miembros de la familia es el caso de Rafael del Castillo & Cía, Ajibasco Ltda., Oasis Cream, Hidrocultivos de la costa y Nery Mejía & Cía.

El sistema consultivo es el menos utilizado ya que por poseer características muy benevolentes el negocio nunca llega a ser fuente de conflictos familiares, y con seguridad perderá el negocio en algún momento, tal es el caso de congelados Farah.

En las empresas medianas donde existe una pequeña cantidad de miembros de la nueva generación que están dirigiendo el negocio se presenta el sistema participativo llevando a una organización de socios igualitarios, tal es el caso de Productos Alimenticios Dunia Inversiones. Repostería Rosita de Benedetti y Pan del Trencito.

Figura 6. Porcentaje de los sistemas administrativos en las PYMES familiares del sector de alimentos



Cuadro 4. Impacto de la filosofía familiar sobre las decisiones en las empresas.

<i>Decisiones de la empresa</i>	<i>Primero la empresa</i>	<i>Primero la familia</i>	<i>Primero la empresa familiar</i>
<i>Reglas para ingresar</i>	*Para trabajos específicos, si sé esta capacitando.	*Todos son acogidos.	*Se dará oportunidad a todos los individuos dentro y fuera de la empresa según las necesidades del negocio.
<i>Remuneraciones</i>	*Como lo especifica la descripción de las tareas asignada a su posición.	*La misma remuneración para todos los miembros de la misma generación.	*Un nivel de vida aceptable y asegurado para todos.
<i>Propiedad de las asignaciones</i>	*Según la filosofía de la empresa (es decir, todo en manos del director general o distribución según el aporte o incluso entre empleados no pertenecientes a la familia).	*Igual para cada rama de la familia.	*Los mismos valores para todos: algunos como inversores pasivos u oportunidades para emprender su propio negocio.
<i>Dividendos</i>	*Ninguno	*Rendimiento justo y estable del capital inver-	*Rendimiento modesto y variable del capital.

		tido.	
Autoridad posición	y	*Sobre la base del mérito, en una jerarquía basada en el principio de que cada persona tiene solo un jefe.	*Igual jerarquía para todos los miembros de una generación y participación en la toma de decisiones por todos los accionistas.
Gobierno dirección	y	*Directorio extrafamiliar.	*Consenso familiar amplio.
Papel en comunidad	la	*Liderazgo	*Voluntario
			*La misma jerarquía para todos los de alto nivel de capacidad.
			*Consejo familiar representativo.
			*Activo según las necesidades familiares y los intereses individuales.

Existen tres posibilidades básicas para orientar la filosofía familiar. Una que es la de la familia que tomamos como ejemplo (Ajibasco Ltda., Ponquefino), elige “primero la empresa”; deciden apoyar lo que será mejor para la compañía, incluyendo en su declaración consideraciones acerca de clientes, empleados y accionistas, eligen principios empresarios sensatos para gobernar temas tales como remuneraciones, contratación y títulos.

Apoyan su elección en que tales principios son justos y de este modo constituyen criterios excelentes para guiarse en las decisiones más duras que puedan afectar a la familia entera, están deseosos de respetar estos principios aun cuando lleven a un tratamiento desigual de los miembros de la familia y, finalmente, a vender el negocio.

Otra perspectiva considera que la felicidad de la familia y el sentimiento de unidad es lo que debe priorizarse, como lo establece Rosita de Benedetti y Congelados Farah. Sus decisiones favorecerán la igualdad de

los miembros de la familia y su unidad, aun cuando esto ocasione cierta carga para el futuro de la compañía. El resultado práctico de esta filosofía es que las diferencias en calidad y el grado de contribución de los miembros entren al negocio y les pagaran a todos igualmente. Es muy poco probable que un miembro de la familia sea despedido. Sostienen la importancia del principio “primero la familia” aun cuando ocasione daños financieros a la compañía.

Existe una tercera filosofía que busca un equilibrio entre ambas actitudes, esta filosofía sostiene que cualquier decisión que se tome debe satisfacer tanto a la familia como a la economía del negocio, entre ellas Nery Mejía & Cía y Nutrinal.

Solo en tales condiciones puede una compañía permanecer dentro de la familia por un largo futuro. Solo una actitud tal puede obtener tanto el aporte entusiasta de la familia como un apoyo real para la empresa.

Los miembros de familias que sostienen este punto de vista creen que abusar en pro de las necesidades de una de las partes, sea la familia o la empresa, causara daños en el futuro. Creemos que esta filosofía promueve la empresa familiar. implica un compromiso a largo plazo con el futuro del negocio y con la familia y exige que esta ultima resuelva creativamente los conflictos entre ambos intereses.

4. PROPUESTA DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO QUE DE RESPUESTA A LOS PROBLEMAS DE CRECIMIENTO, SUCESIÓN Y PERMANENCIA DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

El término planificación estratégica se refiere al proceso de desarrollo de estrategias empresariales. La planificación estratégica es un método sistemático de planteamiento de cuestionamientos claves para la empresa, teniendo en cuenta el medio que la rodea interna y externamente y el conocimiento de la situación del negocio y en que consiste este.

Una indagación de este tipo cuestiona las prácticas utilizadas en el pasado y abre camino a la elección de nuevas alternativas. El resultado debe ser la elaboración de un **plan de direccionamiento estratégico** que indique los pasos específicos a seguir con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la compañía para la nueva generación, y finalmente sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y difícil. Para lograr estas metas, el plan explicita el propósito de la empresa, la dirección de su desarrollo futuro y los diversos programas diseñados para lograr crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. Indica, de este modo, las maneras en que la empresa puede competir con mayor eficiencia y eficacia.

El direccionamiento estratégico es un método que obliga a la alta gerencia a plantearse interrogantes que solo se resuelven con un conocimiento constante del negocio y del medio que lo rodea, antes de iniciar el proceso de direccionamiento, es necesario que el clan familiar establezca que quiere lograr y hacia donde se quiere dirigir, implica además integrar todas las áreas de la organización y abrir espacios para interactuar en todo momento con el talento humano, en la medida en que se considera y se reconoce que sin la participación directa y permanente de este no es posible alcanzar ninguna meta.

El método que recomendamos inicia el proceso con la determinación de unos valores y principios que son intrínsecos a la personalidad de cada fundador o estratega y que se han convertido en el modo de operar de la organización, de esta forma al revisar estos conjuntos de valores, es posible establecer un grupo de valores ideales que son acordes a la realidad de la empresa y que van a permitir generar una real sinergia entre lo que quiere la alta gerencia y lo que espera el talento humano. El direccionamiento estratégico para la empresa permite sacar a la luz las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia y clarificar cual es la “estructura familiar” adecuada dentro de la empresa para llevar a cabo esas metas. En su elección final de estrategias, el plan de la empresa debe tener en cuenta estas consideraciones, en realidad, la elección final de una dirección estratégica depende de la visión del futuro que la familia tenga.

Todo esto significa un desafío especial para la empresa familiar, dado que los planes del negocio y los de la familia son absolutamente interdependientes.

Los beneficios del direccionamiento estratégico están plenamente reconocidos, a pesar de ello, la formalización e inclusión dentro de los procesos administrativos en las empresas es incipiente.

La mayor parte de las Pymes Cartageneras, son empresas de familia, estas aportan más del 60% del PIB regional y una cifra similar en empleo. No obstante el promedio de vida de estas empresas no supera los 24 años; de estas PYME familiares el porcentaje de uso de algún proceso administrativo es mínimo, quizá no llega al 2%, ya que la mayoría de las empresas que los emplean son grandes.

Se piensa que las barreras principales para su aplicación son las siguientes:

- Insuficiente cultura de planeación formal.
- Recursos de tiempo y costo.
- Insuficiente información del mercado y la industria.
- Disponibilidad de especialistas y/o facilitadores en el tema.

Para las Pyme familiares el costo del proceso de planeación estratégica conforme a la metodología general utilizada, es sensible respecto a su presupuesto de capacitación.

El plan de direccionamiento de la empresa, requiere que la familia determine su grado de compromiso con la compañía; pero ese compromiso dependerá, a su vez, de los proyectos empresariales que el proceso de planificación revele. El plan de la empresa busca elegir la mejor entre varias estrategias posibles; pero, nuevamente, esa elección debe tener en cuenta consideraciones tales como los intereses de la nueva generación y las actitudes de los miembros de la familia respecto de la inversión.

Esta intrincada superposición de los planes de la empresa y los de la familia requiere que la familia no establezca una separación entre el direccionamiento de la empresa y el direccionamiento de la familia. Se deben encarar ambos procesos de manera conectada y simultánea. Para lograr esto no existe un camino único; puede llevar años que los planes se interconecten satisfactoriamente y las metas de cada uno se armonicen. Pero el principio queda claro: las planificaciones del futuro de la empresa y del futuro de la familia no pueden estar separadas, ni en cuanto a la importancia que se les adjudique ni en cuanto al proceso temporal en que se desarrollen.

4.1. DETERMINACION DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Contrariamente a los procesos más simples descritos antes, la planificación estratégica no parte de la premisa de que el desarrollo de los negocios se producirá automáticamente. En cambio, presupone que el crecimiento se producirá tan solo si se siguen pasos específicos en su búsqueda. En realidad, el propósito mismo del proceso de planificación estratégica es determinar cuales son los pasos necesarios. Este despertar a la necesidad de planificar se produce en un momento predecible de la evolución de la compañía, generalmente cuando se presenta alguna de las siguientes circunstancias:

- El mercado deja de crecer, la competencia se incrementa, y el negocio busca proteger el ritmo de crecimiento histórico.
- Entran en la industria nuevos competidores con nuevas técnicas de competencia (descuentos, venta por correo, competidores de otros países, etc.).
- El proceso sucesorio empieza a afectar la continuidad de la empresa.
- La tecnología de la industria cambia fundamentalmente.

4.1.1 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Valores, cultura corporativa, estrategias, diagnóstico, direccionamiento, objetivos, estrategias, plan operativo, divulgación, monitoreo.

4.1.1.1 Principios Corporativos

Los Valores que se tienen en cuenta para determinar el estilo de gestión utilizado en las Pyme familiares del sector industrial domiciliadas en la ciudad de Cartagena son muy variables y subjetivos, dependen en gran escala a la personalidad de los dueños de las organizaciones.

De esta forma y teniendo en cuenta un proceso ideal de determinación de valores planteamos un conjunto de valores ideales que se contraponen a los que más comúnmente encontramos en las Pymes del sector de alimentos de la ciudad en nuestra investigación:

Voluntad natural o plan director. Muchas personas creen que el futuro es impredecible, por lo que planificar no tiene sentido y se debería simplemente dejar que la naturaleza siga su curso. Otras creen que el futuro puede ser influenciado a través de la preparación de planes. El plan puede ser rígido o flexible; lo importante es tener uno.

Flexibilidad o rigidez. Una familia o jefe de familia flexible permite que las cosas evolucionen. Las relaciones pueden cambiar con el tiempo. Una familia rígida lucha por mantener las reglas de juego y determinar los resultados.

Seguridad o riesgo. Muchos miembros de familia valoran la seguridad y detestan el riesgo. Desean mantener el negocio en las condiciones actuales y usar el efectivo disponible para mantener a la familia. Desean generar negocios derivados y nuevas oportunidades para los otros.

Igualdad de resultados o igualdad de oportunidades. Los miembros de la familia que creen en la igualdad de resultados tenderán a inclinarse por dar a cada hijo la misma oportunidad. Por ejemplo, le darán al que abandono los estudios casi el mismo salario que al que se graduó con honores en estudios empresarios.

En cambio, los que creen en la igualdad de oportunidades sostienen el mundo y no merece ayudas especiales. Los hijos serán bienvenidos a la empresa y a los recursos familiares, con seguridad, pero deberán labrar su propio éxito con sus esfuerzos.

Independencia o dependencia. Las familias que creen en la independencia garantizan a cada miembro la libertad de seguir sus propias inclinaciones, sea

que estas lo lleven a abandonar el negocio familiar o a dirigir alguna unidad de la compañía ubicada en el extranjero.

Las que creen en la dependencia, por su parte, piensan que una separación geográfica implica conflictos emocionales y es por lo tanto una mala idea. También creen que cada miembro de la familia es responsable de los otros. En un entorno como este, seguir el propio camino no es una opción posible. El bienestar de cada uno esta inextricablemente unido al de todos los demás.

4.1.1.2 Cultura corporativa

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de los demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de la organización deberá incluir los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de la compañía. En el proceso de la creación y consolidación de la cultura corporativa influyen factores determinantes tales como los fundadores, el estilo de dirección, los principios organizacionales, la estructura, los sistemas de apoyo, sistemas de recompensa, reconocimiento y sanciones y el talento humano.

4.1.1.3 Estrategas

Los estrategias incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades y la comprensión que tienen de la organización. Debido a su labora realizada se transforman en ejemplo interno para la compañía, encabezan la organización, crean compromiso y lealtad a su alrededor. La creación y consolidación de una cultura empresarial tiene mucho que ver con sus estrategias que al fin son sus lideres y promotores del cambio.

4.1.1.4 Diagnóstico Estratégico

Cuadro 5. Capacidad Directiva.

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico						X	X		
3. Evaluación y pronóstico Del medio					X		X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X				X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
6. Comunicación y control gerencial	X							X	

7. Orientación empresarial		X							X
8. Habilidades para la entrada De sucesores				X				X	
9. Habilidad para responder A la tecnología cambiante						X	X		
10. Agresividad para enfrentar la competencia			X				X		
11. Sistemas de tomas de decisiones				X				X	
12. Sistemas de control		X							X
13. Habilidad para el manejo De conflictos			X					X	

Cuadro 6. Capacidad Tecnológica.

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura		X						X	
2. Capacidad de Innovación	X						X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos			X				X		
4. Valor agregado al producto		X					X		
5. Efectividad de la producción		X					X		
6. Economía de escala				X			X		
7. Nivel tecnológico					X		X		

8. Nivel de coordinación E integración con otras áreas		X						X	
9. Situación general y Laboral				X			X		

Cuadro 7. Capacidad de Talento Humano.

Cap. del talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento					X		X		
2. Experiencia técnica					X		X		
3. Estabilidad	X							X	
4. Pertenencia	X						X		
5. Motivación		X						X	
6. contratación Y capacitación					X			X	
7. Retiros					X		X		

Cuadro 8. Capacidad Competitiva.

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad						X	X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado		X					X		
4. Uso de la curva de Experiencia	X						X		
5. Inversión para desarrollo de nuevos productos					X			X	
6. Grandes barreras en entrada de productos en las compañías					X		X		
7. Adaptación a un medio Externo cambiante				X			X		
8. Construcción de ventajas competitivas			X					X	

Cuadro 9. Capacidad Financiera.

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requieren						X		X	
2. Grado de utilización de sus capacidades de Endeudamiento					X			X	
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos			X					X	
4. Comunicación y control Gerencial		X						X	
5. Habilidad para competir con precios				X				X	
6. Metas De reinversión					X			X	
7. Metas de riesgo					X			X	

Cuadro 10. MATRIZ POAM

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Económicos									
V. Macroeconómicas									
*Inflación				X			X		
*Tasas de interés				X			X		
*Incremento del PIB	X						X		
*Situación actual de Venezuela	X						X		
*Creación de nuevos impuestos				X			X		
V. Microeconómicas									
*Reforma laboral	X						X		
*Baja en los precios				X			X		
*Demanda				X			X		
Socioculturales									
*Crisis de valores				X					X
*Incoherencia en los medios de comunicación				X					X
*Aumento en la inversión en seguridad	X						X		
*Reformas en el sistema de seguridad social	X						X		
Gubernamentales									
*políticas del país	X								X
*Aumento de los impuestos de industria y comercio				X				X	
*Incremento en los niveles salariales y en los esquemas de contratación	X						X		
* Impuesto de guerra				X			X		
Tecnológicos									
*Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		
* Comunicaciones deficientes				X			X		
*Telecomunicaciones	X						X		
*Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
* Globalización de la información	X						X		
Epidemiológicos									
*Infecciones provenientes de otros países				X			X		
*Virus de gripa				X			X		
* Parásitos en animales				X			X		

4.1.1.5 Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico en sí, se apoya sobre la elaboración de: análisis de los estrategas y fundadores 1) Principios corporativos, 2) una declaración de la misión familiar que expone por que la familia desea continuar trabajando en la empresa, 3) una visión del negocio y de la estructura familiar futura, y 4) los objetivos que ayudaran a llevar a cabo el plan, estrategias, plan operativo, divulgación y auditoria.

Estos principios deberán divulgarse entre todos los miembros de la organización, de tal forma que sean entendidos de una manera pareja por todos. Estos principios organizacionales, es decir los valores, son los que van a asegurar la permanencia de la Pyme familiar en el futuro.

4.1.1.6 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización completa de su misión y visión. Estos objetivos deberán cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deberán tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

1. Objetivos de crecimiento.

- Consolidación del mercado actual: mediante la consolidación más audaz de toda la línea de productos, actualización tecnológica y expansión de la línea de productos, ampliando la cobertura de los segmentos del mercado.

2. Objetivos de rentabilidad.

- Para lograr la permanencia y crecimiento, la empresa familiar, deberá generar utilidades operacionales que aumenten los niveles de rentabilidad y reinversión, además, crear un patrimonio externo de la familia, asegurando el confort y seguridad para cada miembro de esta.

3. Desarrollo tecnológico

- Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la organización, revitalizando la I&D y búsqueda de nuevas tecnologías.

4. Desarrollo del Talento Humano

- Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización y de la familia.

4.1.1.7 Estrategias iniciales para las Fortalezas y Oportunidades (FO)

(Posibles respuestas iniciales en concordancia con la operación).

- Comercialización más audaz de toda la línea de productos; aumentar la promoción; reducir precios; ampliar el equipo de ventas. Hacer todo lo posible para apoderarse de una porción mayor del mercado y de este modo dominar el comercio.
- Construir barreras a la entrada. Desalentar a los competidores pequeños y potenciales respecto de la rentabilidad del mercado; las barreras pueden incluir amenazas de acción legal por utilización ilegal de patentes, contratos a largo plazo con clientes y abastecedores, cambios en la especificación de los productos que aumenten los requerimientos de capital para los nuevos

competidores, o establecer una potente identidad de marca. No se deben intentar alzas de precios u otras políticas que alejen a los clientes y distribuidores. Esto sería una invitación a entrar en el área a nuevos competidores.

- Expansión de la línea de productos. Ampliar la cobertura de segmentos del mercado para que los competidores no vean oportunidades que puedan inducirlos a tomar pie en el mercado; ofrecer una amplia línea de modelos servicios para aprovechar totalmente la fortaleza del negocio.
- Mantener el negocio dentro de la familia y buscar expandir y fortalecer la empresa asegurando que las Pymes familiares, tengan un trabajo productivo en lugar de vivir de los logros de la generaciones pasadas.

4.1.1.8 Estrategias para las Fortalezas y Amenazas (FA)

- Crear una ventaja competitiva nueva. Encontrar una manera diferente de producir, distribuir o promover un producto. Por ejemplo, si todos los demás competidores venden a negocios minoristas, considerar la posibilidad de ventas por catalogo. Si hay competidores fuertes que fabrican productos normales, considerar la

posibilidad de elaborar productos o servicios especiales. La condición de debilidad competitiva del negocio exige ideas innovadoras que aprovechen las ventajas que ofrecen un mercado e industria atractivos.

- Mejorar la ventaja competitiva actual de la compañía. Aumentar sus puntos fuertes actuales. Si los clientes consideran a la compañía, identificar la desventaja relativa principal debilidad del equipo de ventas, productos de baja calidad, precios altos y tratar de corregirla.
- Adquirir las capacidades necesarias. Comprar una firma que es fuerte en lo que falla la compañía, quizás, una que tenga una planta más amplia, o una organización de ventas más amplia y efectiva. O emplear las personas necesarias para fortalecer el negocio.
- Crear un patrimonio externo de la familia, asegurando el confort y seguridad para cada miembro de esta.

4.1.1.9 Estrategias para las Debilidades y Oportunidades (DO)

Educación De La Familia. Comprender los aspectos fundamentales para el éxito futuro y conocer los métodos resolutivos que la familia utilizó en el pasado. Algunas familias sostienen con regularidad reuniones educativas para

discutir estos temas. En realidad, en muchas de ellas estos foros educativos comienzan a tener lugar largo tiempo antes de la planificación estratégica formal. En otros casos, se transforman en una extensión natural de los encuentros familiares en que se realiza el proceso de planificación estratégica. Las reuniones educativas deben incluir exposiciones relacionadas con:

- La historia de la empresa , su desempeño y sus necesidades actuales.
- Los objetivos y el direccionamiento estratégico de la familia para el futuro.
- Modos que pueden ayudar a los miembros de la familia a trabajar juntos, incluyendo resolución de conflictos, formación de equipos y liderazgo comunitario.
- Historia y tradiciones de la familia.
- El valor con que se consideran el emprendimiento empresario, la inversión, el ahorro y el asumir riesgos.
- La importancia del éxito de la empresa para la familia.

No es por casualidad que las familias más exitosas trabajan a conciencia para superar los problemas que perpetuar una empresa implica. Nuestra investigación sugiere que, por más casual que pueda parecer el comportamiento de estas familias, se esfuerzan deliberadamente por mantener cosas tan aparentemente intangibles como el compromiso, la visión de futuro y la filosofía de la familia.

Son estas cosas intangibles las que proporcionan las soluciones específicas a los desafíos que la tarea presenta y las que determinan como interactúa la familia con la empresa. Es esto lo que da forma a los roles que los miembros de la familia desempeñan en el futuro de la compañía.

No existe una filosofía o visión particular que sea la mejor. Se descubren patrones diversos en varias firmas familiares exitosas. Sin embargo, parecen surgir tres principios comunes: dedicación con vistas al futuro, comunicación extendida y planificación consciente. Las reuniones familiares son el vehículo adecuado para establecer estos principios. Las técnicas para alentar el compromiso y la dedicación son variadas, desde simples expresiones de apoyo a la planificación de paseos conjuntos.

Finalmente, este plan estratégico se interpenetrará con los otros planes de crecimiento y desarrollo de la sucesión.

4.1.1.10 Estrategias para las Debilidades y Amenazas (DA)

- Aprendizaje de capacidades empresarias formales, los fundadores suelen manejar sus negocios de manera informal. A menudo enfocan intuitivamente no solo tareas contables, sino algunas tareas gerenciales como control de inventarios, investigación de mercados y pronósticos. Esta actitud dificulta el proceso de delegar autoridad y

responsabilidades. Por ello, son áreas en las que los sucesores pueden concentrarse, aportando al negocio capacidades que le son muy necesarias. Los sucesores pueden realizar estas tareas ellos mismos o asignarlas a las personas mejor preparadas para ejecutarlas.

- La responsabilidad de introducir tecnología en una compañía, tiene la oportunidad de enseñar a los empleados nuevas habilidades, fortaleciendo de este modo las relaciones en la organización. También les da la oportunidad de alterar las tradiciones de la empresa transformándose en portadores de progreso y de cambio cultural.

4.1.1.11 Visión Corporativa

La visión propuesta para las Pymes familiares del sector de alimentos, deberá tener los siguientes elementos:

- Formulada por los líderes de la organización: estos líderes deben comprender la filosofía y la misión de la empresa. Entender las expectativas y necesidades de los colaboradores, conocer el negocio y el entorno de la organización.

- Dimensión del tiempo: deberá ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este dependerá fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en los que se desempeña la PYME familiar. Cinco años será un buen horizonte de tiempo, aunque pueda variar según las características de cada una de las PYME.
- Integradora: deberá ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

Por ello supone un liderazgo visible de la alta gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización.

- Amplia y detallada: La visión no se deberá expresar en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”, “seré la empresa más grande de América”. La visión se obligará expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir las áreas actuales y futuras de la organización, tomando como base los temas de crecimiento y sucesión.
- Positiva y alentadora: tendrá que ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización y la familia. Le corresponderá tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.

- **Realista-Posible:** la visión no podrá ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla se deberá tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos, la competencia y las relaciones entre los miembros de la familia participantes en la empresa.
- **Consistente:** esta deberá ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.
- **Deberá ser difundida interna y externamente:** deberá ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización, así como por los grupos de referencia. Por ello, requerirá de un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros de la organización. Igualmente, los clientes externos, y los grupos de referencia deberán conocer la visión de la organización. Esta tarea facilitará la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

4.1.1.12 Misión Corporativa (el propósito organizacional)

La misión de las Pymes familiares del sector de alimentos, debe reflejar las decisiones específicas que la empresa ha tomado acerca de sus productos, estrategias y metas, definiendo con claridad el propósito organizacional, y permitiendo:

- Asegurar consistencia claridad de propósitos en toda la organización
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencias partir de un conocimiento de la definición del negocio sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de la imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.
- Potencializar el know how de el talento humano y mantenerlo.

La misión será entonces, guía de la planificación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados.

- Declaración de la misión de la familia.

1. Compromiso con la continuidad de la empresa y la familia.
2. Valores y creencias que sostienen este compromiso.

Después de formular la declaración de misión y elegir un modelo que oriente las decisiones futuras, la familia puede comenzar a desarrollar los programas necesarios para llevar a la práctica su misión y su visión de futuro. Los programas que se necesitan elaborar están relacionados con los siguientes temas:

- Como gobernar y dirigir la familia, y como tomar decisiones.
- Como resolver los conflictos familiares.
- Como lograr relaciones satisfactorias entre los miembros de la familia.
- Como educar a la familia.
- Como preservar la unidad y la armonía familiares.

A medida que crece la empresa familiar, será necesario establecer métodos más formales para la toma de decisiones y elección de directores. Estos métodos varían ampliamente de familia en familia.

Históricamente la toma de decisiones ha sido asumida por el padre; por eso, la madre ha asumido a menudo el rol implícito y de valor incalculable de líder emocional de la familia. Ella lleva a cabo, frecuentemente en silencio, su tarea de liderazgo emocional: interpreta el comportamiento de un miembro de la

familia hacia otro, mantiene abierto el canal de comunicación, asegura que sean tenidos en cuenta los sentimientos y planifica las funciones especiales en la familia.

Surge de nuestra experiencia que encontrar un sucesor del líder emocional es aun más importante para la salud a largo plazo del negocio familiar que encontrar un sucesor del director general. Por ello, algunas familias preparan deliberadamente a alguien de la familia para que cultive la unidad familiar y cuide de que todos se sientan valorados en sus roles individuales.

4.1.1.13 Plan operativo

Para la realización de del plan operativo, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido, teniendo en cuenta los siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Con que recursos?, resultados esperados y posibles dificultades.

4.1.1.14 Divulgación

El plan estratégico deberá ser conocido por los diferentes niveles de la organización. Protegiendo la información confidencial, la organización debe

definir la profundidad de la divulgación, y como debe ser suministrada la información a cada uno de los niveles de la organización, buscando que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

4.1.1.15 Monitoría estratégica

Lo más importante es tener claro que la profesionalización de los negocios y de las relaciones familiares es una necesidad, pero no una garantía para la supervivencia de los negocios. Como lo afirma Marc Silverman, “la única garantía es la certeza del cambio continuo y, por tanto, la clave es la capacidad de ajustarse permanentemente”.

La divulgación del plan estratégico, deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de este.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa, y creatividad.

4.2. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Por más inteligente que sea el sistema utilizado para la toma de decisiones en la familia, el proceso genera de tanto en tanto serios conflictos. La carga emocional se incrementara y las diferencias llegaran a parecer irreconciliables; en tales momentos, es necesario contar con un programa para resolver con premura los conflictos. En caso contrario, todo se puede deteriorar.

Un buen plan de resolución de conflictos requiere conocer con anticipación los temas delicados, así como también mecanismos de resolución sobre los cuales haya un acuerdo previo. Algunas familias se toman el tiempo realmente necesario para capacitarse en la resolución de conflictos. Otras desarrollan mecanismos mediadores, como consejos familiares o directorios, y delegan ciertas decisiones en estos grupos. Otras contratan a un profesional quizás un experto en desarrollo organizacional, el abogado de la familia, un consultor especializado en temas familiares, etc., para que los guíe en las decisiones difíciles. Es necesario invertir cierto tiempo de las reuniones familiares en la discusión de los métodos que se adoptaran para resolver los conflictos futuros previsibles antes de que se tornen personales. Una vez que la familia ha adquirido cierta experiencia en la aplicación de estas capacidades y mecanismos, las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos deben

ser comunicados a los demás. Compartir esto dará a todos los miembros de la familia la posibilidad de resolver conflictos.

Los conflictos se establecen en el acta de constitución de la compañía, tribunal de arbitramento, o lo hacen internamente.

4.3. INSTRUMENTOS PARA FACILITAR LA SUCESIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

Uno de los asuntos más sensibles y que mayor preocupación puede y suele despertar en el entorno de las PYMES familiares es el de poder garantizar la continuidad y supervivencia del negocio y contar en el seno de la empresa con un equipo directivo familiar que sea verdaderamente eficaz y que facilite el proceso sucesorio.

Podemos indicar que la superposición de papeles ente familiar, propiedad y empresa, puede ser fuente de conflictos, que surgen especialmente en el momento de tomar decisiones relevantes tales como el perfil de las personas a incorporar en la empresa, la política de distribución del beneficio obtenido o quien va a ser el sucesor del fundador.

También podrán afectar otros factores, tales como la resistencia de los fundadores a perder protagonismo, el posible enfrentamiento entre los hijos y el equipo de confianza del padre, así como las dificultades que pueden surgir al objeto de no crear agravios comparativos entre los distintos miembros de la familia y las personas que trabajan en la empresa.

Al objeto de evitar o garantizar que los conflictos no afecten a la empresa es conveniente establecer una serie de reglas claras que pueden comunicarse sin confusiones. Para ello contamos con las posibilidades de redactar un reglamento, también denominado “protocolo familiar”, y de definir una estructura de gobierno o “consejo de familia”.

4.3.1. El Consejo Familiar. Para el manejo de los asuntos familiares, el grupo debe crear un consejo familiar que dirima los desacuerdos y los temas que combinen aspectos de la relación entre empresa y familia. Este consejo deberá trabajar por la unión de la familia y por preservar sus valores. Además, puede organizar reuniones familiares para enseñar a los parientes políticos y a los integrantes mas jóvenes acerca de los valores de la familia, sus tradiciones y su historia. Esto fortalece el sentimiento de pertenencia.

La conducta ilegal o irregular de un integrante es considerada por el consejo familiar, según lo que determine un código de conducta, establecido por el grupo familiar. Una vez las familias se ponen de acuerdo sobre los distintos

puntos, todo queda consignado en el protocolo de la familia, una especie de constitución del grupo familiar que firman todos sus integrantes. Los consultores recomiendan que se nombre a un veedor para vigilar el cumplimiento de los acuerdos y atender las denuncias de los familiares sobre la violación de los mismos. El veedor es el encargado de custodiar el libro de actas del consejo familiar y de mantener el registro de los integrantes.

Muchas familias se han embarcado en procesos similares al descrito aquí, para unas ha sido más fácil, debido a su cultura familiar y a sus valores. Para otras, lo ha sido menos e incluso han patinado, aunque muchas veces han vuelto a empezar con un consultor diferente. Lo cierto es que no es un camino sencillo, las presiones de la globalización y la crisis económica hacen que el proceso resulte más difícil en los tiempos actuales.

El enfrentamiento entre familia y negocio no necesariamente tiene que terminar en crisis. Las relaciones de familia no están condenadas a depender de los resultados de los negocios y las decisiones de negocios no deben definirse por lo que este ocurriendo en el ámbito familiar.

En tanto los integrantes de la familia entiendan esto y sean capaces de adaptarse a los tiempos, las empresas creadas por los visionarios del pasado no tienen que resignarse a aceptar que sus mejores tiempos quedaron atrás; pero además, la transición familiar no afecta solo a los dueños de las

empresas, sino que es vital para encontrar una salida a la capacidad productiva del país. Las sociedades que no logran desarrollar formas de confianza en sus transacciones, mas allá de las familias y los clanes cerrados, tienen menos posibilidades de desarrollo económico.

El manejo de las decisiones en círculos cerrados de poder, que se convierten en auténticas mafias, hace que se desperdicie su potencial creador de riqueza y se atrofie su capacidad para la innovación. El éxito de la transmisión generacional en nuestras empresas es una condición para que Colombia se incorpore con éxito en la economía global del nuevo milenio.

Entre otras funciones, el consejo de familia permitirá, básicamente las siguientes:

- Planificar el futuro tanto de la familia como de la propia empresa.
- Promover y facilitar la comunicación entre los miembros de la familia, defender los intereses tanto de los miembros vinculados a la empresa como de los que no lo están, así como decidir quienes y de que modo pueden adquirir la condición de accionistas o incorporarse en la empresa.
- Canalizar a la familia toda aquella información que sea relevante de la empresa.

Para establecer un consejo de familia adecuado se recomienda que este sea equilibrado en cuanto a generaciones, sexo, parentesco o ramas de familia, que sus miembros no excedan de diez y de que abarque, partiendo de un punto de vista no restrictivo, tanto a los familiares propietarios de la empresa como a aquellos que no ostentan esa condición.

Asimismo, se deberá determinar la persona que coordine las reuniones y la metodología a seguir en la misma, es decir, aspectos tales como su periodicidad, temario y modo de presentarlo. Todos aquellos miembros de la familia deberán respetar las discusiones y decisiones de que se adopten en el ámbito del consejo de familia.

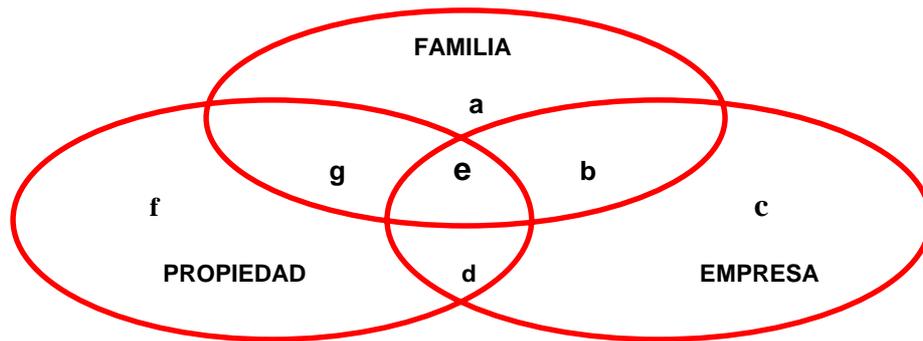
4.3.2. El protocolo Familiar. La redacción de un protocolo que establezca unas reglas de juego adecuadas con la realidad de la empresa es un proceso delicado que requiera el consenso de entre los distintos miembros del grupo familiar. Sin embargo, podemos establecer aquí lo que entendemos como factores claves para la redacción y definición de sus reglas:

- Establecimiento de pautas claras con respecto al momento y circunstancias en la que los descendientes podrán incorporarse al trabajo o colaborar con la empresa (educación, experiencia, puestos a ocupar, edad, quienes podrán incorporarse, etc.).

- Propiedad de la empresa (modo de acceder a ella, posibilidad de incorporación de socios ajenos, transmisión en casos necesarios, etc.).
- Evaluación de la labor desarrollada por los distintos miembros de la familia dentro de la empresa.
- Promoción profesional de los familiares y políticas relativas a la remuneración.
- Creación de políticas de distribución de beneficios así como atención a las necesidades de tipo financiero.
- Adopción de una política consensuada en materia sucesoria.
- Fijación de normas para la resolución de posibles conflictos.
- Presupuestos con respecto a la vigencia y modificación del protocolo.

La conveniencia de plantearse estrategias de continuidad como las descritas es indiscutiblemente, mas aun si tenemos presente que tan solo una de cada seis empresas de carácter familiar sobrevive después de dos cambios generacionales.

**SITUACIÓN DE LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERES QUE CONCURREN EN LA
EMPRESA FAMILIAR**



- a.** Miembros de la familia al margen de la empresa.
- b.** Miembros de la familia que trabajan en la empresa pero no participan en el capital.
- c.** Personas que trabajan en la empresa pero que no pertenecen a la familia ni participan en el capital.
- d.** Personas que trabajan en la empresa y tienen participaciones sociales, pero sin ser miembros de la familia.
- e.** Miembros de la familia con participaciones sociales y que trabaja en la empresa.
- f.** Participes en el capital de la empresa que no son de la familia ni trabajan en ella.
- g.** Miembros de la familia con participaciones sociales pero sin ejercer trabajo en la empresa.

Los sucesores son la clave del futuro de una compañía. Sin embargo, son los miembros de la generación saliente los que deben iniciar a los sucesores en el trabajo. Este inicio puede realizarse con una amplia gama de practicas que van desde las lecciones durante la niñez hasta la planificación estratégica; padres e hijos, propietarios y sucesores, pueden establecer juntos el fundamento de la revitalización de la empresa familiar.

CONCLUSIONES

Los emprendedores son gente acostumbrada a tomar riesgos. Por lo general tienen un idea obsesiva sobre un negocio, y no descansan hasta verla convertida en una empresa en operación. Usualmente les cuesta mucho trabajo cristalizar su proyecto, generalmente por falta de recursos, miedo a dar el paso hacia la independencia u otros factores. Además, los que lo piensan mucho terminan por encontrar múltiples razones para que fracase la aventura y es necesario que se lancen sin tener los conocimientos claros.

Lo importante es que en los dos extremos, el que planea y no logra nada y el impetuoso que sin conocimientos entra a abrir un negocio, hay un término medio, y es el de quien se prepara, define lo que va a hacer y se guía por un plan predeterminado.

El objetivo de nuestra investigación fue mostrar las posibles soluciones para renovar la empresa, lograr su permanencia y los métodos de desarrollo paso a paso de una planificación estratégica, y un marco de referencia para poder diseñar una estrategia que contemple las ventajas de la empresa familiar.

Confiamos en que el presente libro pueda convencer a los dueños de empresas familiares a que compartan su sueño de perpetuar el negocio y orientar a sus familias y empresas de manera de hacerlo posible.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ GRBINSKY, Salo. La Empresa Familiar. Guía para crecer y sobrevivir. México: Colección Empresario Practico. 1998.
- ❖ BERMEJO, Manuel; RUBIO, Isabel y DE LA VEGA, Ignacio. La creación de la empresa propia. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. 1992.
- ❖ HEYEL, Carl. Enciclopedia de gestión y administración de empresas. Management. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A. 1984.
- ❖ MENDEZ, Carlos y MORENO, Luis Guillermo. Guía para elaborar diseños de investigación en administración y Economía. Bogota: Ediciones Rosaristas. 1982.
- ❖ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, T Mothy y PFEIFFER, Willian. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill- 1998.
- ❖ CHAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1994.
- ❖ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Santa Fé de Bogota: 3R Editores, 1997
- ❖ GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill, 1998.
- ❖ MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contexto y Casos. Prentice Hall.

- ❖ FONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill, 1996
- ❖ COPELAND, Weston. Finanzas en Administración. Octava Edición. Mc Graw Hill. 1988.
- ❖ SERRANO, Javier y VILLARREAL, Julio. Fundamentos de Finanzas. 2ª Edición. Mc Graw Hill. 1988.
- ❖ PORTER, E. Michael. ¿Qué es estrategia?. En: Revista Clase Empresarial. Bogota. No. 45 (Marzo 1997); p 81-92.
- ❖ MASON Y LIND. Estadística para Administración y Economía. México: Alfaomega. 1995.
- ❖ WARD, Jhon, Como desarrollar la empresa familiar. Librería-Editorial EL ATENEO. 1994.
- ❖ RESTREPO, José Alberto, RODRÍGUEZ, Manuel. La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX. Monografías Universidad de los Andes. Agosto de 1987.

