
**LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES: SUS RIESGOS Y
RETOS EN BOGOTÁ - COLOMBIA.**

**CHANGE MANAGEMENT IN
FAMILY BUSINESSES: ITS RISKS AND
CHALLENGES IN BOGOTA - COLOMBIA.**

**LA GESTION DU CHANGEMENT DANS
LES ENTREPRISES FAMILIALES : SES
RISQUES ET SES DÉFIS À BOGOTÁ -
COLOMBIE.**

**GESTÃO DA MUDANÇA NAS
EMPRESAS FAMILIARES: RISCOS E DESAFIOS
EM BOGOTÁ - COLÔMBIA.**

Fecha de Recepción: 1 de octubre de 2020
Fecha de Aceptación: 14 de noviembre de 2020

Hernán Esteban Rodríguez Crespo¹

¹ Abogado Universidad Católica de Colombia, Master en resolución de Conflictos y Mediación de la Universidad Europea del Atlántico, Master en Dirección Estratégica de la Universidad Internacional Iberoamericana. Candidato a Doctorado en Derecho y de la Empresa con especialidad en Investigación en derecho de la Empresa de la Universidad Internacional Iberoamericana. Asesor alcaldía local de Usaquen. Código ORCID: 0000-0001-5023-7784. Email: hernan2101368@gmail.com

Resumen

Este documento constituye un artículo de investigación científica, producto del proyecto de tesis doctoral para la universidad Internacional Iberoamérica, sobre el cual se evalúa y se estudia de forma precisa la capacidad de adaptación de las empresas de familia en Bogotá Colombia a los nuevos mercados, esto en relación directa con las limitantes o fortalezas que ofrece la legislación existente en la materia, esto con el fin último de propiciar espacios de reflexión y estrategias de mejora en los procesos de gestión estratégica del cambio de las compañías estudiadas. El modelo utilizado es de carácter mixto, paradigmático y disciplinar, dentro del método de la investigación acción participación. La identificación de estos elementos favorables o desfavorables para las compañías en materia de gestión del cambio ofrecen una visión mas amplia sobre las características mismas de las compañías familiar, sienta la base de su trascendencia social y económica; dentro de este proceso también se establecen la necesidades esenciales de profesionalización de capital humano y las estrategias favorables para la consolidación de procesos de gestión estratégica y medición de metas financieras para las pequeñas y medianas empresas.

Palabras claves: Empresas de Familia, Gestión del Cambio, Riesgos.

Abstract

This document constitutes a scientific research article, product of the doctoral thesis project for the International Iberoamerican University, on which the adaptability of family businesses in Bogotá Colombia to new markets is evaluated and studied precisely. in direct relation to the limitations or strengths offered by the existing legislation on the matter, this with the ultimate aim of fostering spaces for reflection and improvement strategies in the processes of strategic change management of the companies studied. The model used is of a mixed, paradigmatic and disciplinary nature, within the method of participation action research. The identification of these favorable or unfavorable elements for the companies in terms of change management offers a broader vision of the characteristics of family companies, lays the basis of their social and economic significance; This process also establishes the essential needs for the professionalization of human capital and favorable strategies for the consolidation of strategic management processes and measurement of financial goals for small and medium-sized companies.

Keywords: Family Businesses, Change Management, Risks.

Résumé

Ce document constitue un article de recherche scientifique, produit du projet de thèse de doctorat pour l'Université Internationale Ibéro-américaine, sur lequel la capacité d'adaptation des entreprises familiales à Bogotá Colombie aux nouveaux marchés est évaluée et étudiée de forme précise, ceci en relation directe avec les limites ou les forces qu'offre la législation existante en la matière, ceci dans le but ultime de propager des espaces de réflexion et des stratégies d'amélioration dans les processus de gestion stratégique du changement des entreprises étudiées. Le modèle utilisé est de nature mixte, paradigmatique et disciplinaire, dans le cadre de la méthode de recherche-action participative. L'identification de ces éléments favorables ou défavorables pour les entreprises en termes de gestion du changement offre une vision plus large des caractéristiques des entreprises familiales elles-mêmes, et établit les bases de leur transcendance sociale et économique ; dans le cadre de ce processus, les besoins essentiels de professionnalisation du capital humain et les stratégies favorables à la consolidation des processus de gestion stratégique et à la mesure des objectifs financiers des petites et moyennes entreprises sont également établis.

Mots clés: Entreprises familiales, gestion du changement, risques.

Resumo

Este documento constitui um artigo de investigação científica, produto do projecto de tese de doutoramento para a Universidade Internacional Ibero-americana, sobre o qual se avalia e estuda de forma precisa a capacidade de adaptação das empresas familiares de Bogotá Colômbia aos novos mercados, isto em relação directa com as limitações ou pontos fortes que oferece a legislação existente na matéria, isto com o último objectivo de propiciar espaços de reflexão e estratégias de melhoria nos processos de gestão estratégica da mudança das empresas estudadas. O modelo utilizado é de natureza mista, paradigmática e disciplinar, no âmbito do método de investigação participativa de acção. A identificação destes elementos favoráveis ou desfavoráveis para as empresas em termos de gestão da mudança oferece uma visão mais ampla das características das próprias empresas familiares, e estabelece a base da sua transcendência social e económica; dentro deste processo, são também estabelecidas as necessidades essenciais para a profissionalização do capital humano e as estratégias favoráveis para a consolidação dos processos de gestão estratégica e medição dos objectivos financeiros para as pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Gestão da Mudança, Riscos.

INTRODUCCIÓN

La concepción de empresa nace sin que la humanidad se haga consciente de ella, pues con el nacimiento de la necesidad de regular la naturaleza comercial de la vida, se vislumbran las primeras aproximaciones a este concepto. De igual forma la familia configura un elemento que no requiere discusión para consolidarse como la base de la construcción de la gran mayoría de las visiones y conceptos legales, pues en este núcleo donde nace la naturaleza misma de la humanidad y por ende del derecho.

Si bien es cierto es de reconocimiento la importancia y trascendencia de estos dos conceptos, a lo largo del tiempo la naturaleza misma del derecho y la adaptación a la cotidianidad actual ha hecho olvidar su importancia, de allí que se pone dentro del panorama académico la necesidad imperante de reconstruir estos conceptos.

Es pues en ello que nace también una mixtura entre ambos poniendo sobre la mesa la visión de Empresa de Familia, entendida esta desde la visión consolidada de muchos autores, al proponerla no solo como una compañía regida por aspectos netamente objetivos y económicos, por el contrario se ve traslapada a una serie de necesidades y elementos subjetivos inherentes a la naturaleza social y familiar; pues atendiendo a que estas compañías son en esencial una forma de trabajo naciente de un vínculo familiar o con la intención de proyectar en el tiempo una especie de legado económico y administrativo para una familia, se vincula de forma imperante aspectos relativos a los valores y el vínculo psicoafectivo de los miembros presentes y futuros que la integra.

En punto de partida, esta investigación busca con fundamento en la trascendencia no solo económica sino social de este modelo o concepto jurídico- económico, centrarse en el estudio de la materia a fin de ¿determinar cuáles son las causales de fracaso de las empresas familiares?, establecer el mapa de gestión del cambio; para ello se hace unos del enfoque mixto, con una orientación decuplicar sociológica y un método de investigación fundado en la Investigación Acción Participación, a fin de incluir y generar procesos de gestión a largo plazo para las compañías participantes en la investigación.

Esta investigación fue dividida en 5 partes a saber la contextualización sobre el objeto de estudio, la determinación de la estrategia metodológica, el estudio del estado del arte o antecedentes, la aplicación de la estrategia metodológica para la recolección y consolidación de resultados y por último la fijación de las conclusiones investigativas.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La realidad demográfica de la capital Colombia y su incidencia en el desarrollo económico y social del país, ponen de necesidad el estudio constante de sus dinámicas, muy propias de la capital, en este sentido una ciudad en la que la tasa de adulto mayor es considerablemente creciente en relación con la tasa de mayores de 15 años, sobre esta base netamente demográfica la tasa de relevo laboral aumentara considerablemente en los próximos años, un proceso que ponen en consideración la necesidad de evaluar cómo funcionan los procesos de relevo, en las compañías familiares.

Ahora este tipo de compañías son de especial interés atendiendo a que según Confecámaras, 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, éstos tipos de negocio mueven la fuerza productiva y de servicios del país, pero la tasa de fracaso es del 87%, en Latinoamérica la cifra es muy parecida, según el Consejo Colombiano de Empresas Familiares -CEF-, 84,3% de las empresas familiares no sobreviven, y parte de las razones es por la falta de equilibrio entre Familia, Propiedad y Empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar, no adoptar esquemas de protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial. (HERALDO, 2018)

Así las cosas, no es solo un asunto de relevancia económica al ocupar gran parte del sector económico, sino que también responde a una necesidad social determinar los riesgos particulares en la gestión del cambio a nuevos mercados de estas compañías, pues su incidencia en la estabilidad económica y social de país juega un papel preponderante.

En la materia la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2010 demostró que, tras un estudio de los estatutos sociales, de las empresas liquidadas en el año 2009, 1,490 correspondían al modelo de las empresas familiares. Un número que pone sobre la mesa una serie de preguntas trascendentales para la academia y la economía.

Dada la naturaleza y la trascendencia de las compañías o empresas familiares en el país, “en la encuesta realizada a cerca de 6000 empresas de todo el país la Superintendencia de Sociedades determinó que 48,4 por ciento (2775 sociedades) está en manos de grupos familiares.” (Sociedades S. d., 2017) cifra de importancia pues representa casi la mitad del sector económico y real, haciendo que estas compañías configuren una importante fuente de ingresos y trabajo.

Si bien es cierto la concepción de empresa se aborda con profundidad en la revisión de la literatura, la Real académica de la lengua española pone de presente una importante visión sobre este tema “La Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (2014)

Nacen entonces cuestionamientos como ¿Por qué la tasa de fracaso de las empresas familiares es tan alta?, ¿Cuál es el atractivo empresarial de las compañías familiares?, ¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables legalmente para una empresa familiar?, ¿Cuáles son las exigencias de los nuevos mercados? y ¿Cuáles son las estrategias de gestión de cambio que están implementando las compañías familiares, son estas las adecuadas o se requiere una reformulación de las mismas?

Estos cuestionamientos traen también la oportunidad de Establecer la relación entre la gestión del cambio en la configuración tradicional de las empresas familiares, en relación con los limitantes legales para la adaptación a las nuevas competencias empresariales, a fin de delimitar y estabilizar los riesgos para la incursión de las empresas familiares en Bogotá, Colombia a las nuevas condiciones de Mercado; siendo este el objetivo general de esta investigación.

2. REVISIÓN DE LA LÍTERATURA

El estado del arte en esta investigación se desarrollo sobre la base de tres valores de investigación, los cuales responden de forma exacta a las preguntas y el objetivo planteado dentro de la misma.

- Valor 1: La gestión del cambio en las empresas familiares.
- Valor 2: Fundamentos legales para la adaptación a las nuevas competencias empresariales.
- Valor 3: Los riesgos para la incursión en nuevos mercados de las empresas familiares.
- Valor 4: Delimitación geoespacial y poblacional de las empresas familiares en Bogotá- Colombia.

En el Gorgias no somos más afortunados. Bien que el verdadero objeto de este diálogo sea la retórica, como la retórica no es sino la obrera de la persuasión y esta persuasión ha de versar sobre lo justo y lo injusto, es decir, que la verdadera retórica no debe tener como meta sino la justicia y el bien (la virtud, en suma) y dejar de ser un arte inmoral que pretenda gobernar a los hombres sin bien, única cosa que constituye para Sócrates y para Platón la empresa esencial de la vida, lo único que tenga realmente importancia y de lo que valga la pena de ocuparse, el problema es, en el fondo, el mismo: La virtud, aspiración suprema de las almas. (Platón, 2017) (pg. 63)

La veracidad, la justicia y el bien son elementos esenciales para la empresa de la vida según Platón; de allí que analizar el concepto de “empresa de la vida” es esencial, pues hoy en día, la visión de la forma de vivir forma parte esencial de los principios sobre los cuales se fundamenta el desarrollo económico y empresarial de las personas; tan así que empiezan a tener suma importancia los conceptos de responsabilidad social en las empresas, elementos que solo tienen transcendencia cuando se juntan los modelos de vida y de negocios.

Elementos de continuidad

Después del análisis de las investigaciones precedentes se pone en evidencia la existencia de espacios en blanco en la consolidación por parte de las empresas de estrategias que consoliden su tejido social, esto con el fin de evitar la desaparición paulatina del enfoque empresarial propio de la compañía.

Algunos investigadores se preocupan por abordar la gestión de estas empresas familiares y sus casos de éxito, especialmente desde el análisis de los sistemas de gestión interna con los que cuentan las compañías.

En lo referente a la adaptación al cambio, centran su especial atención en las estrategias de marketing que fueron planteadas por las compañías y su relación directa con la consecución de objetivos de internacionalización e innovación tecnológicas.

“Los estudios en el campo de las empresas familiares se han enfocado principalmente a temas como la sucesión, estrategia, gobierno, desempeño y dinámica familiar. Además, tales investigaciones se han realizado eminentemente desde los enfoques de la teoría de la agencia, de la empresa familiar, teoría basada en recursos, administración estratégica y teoría basada en el conocimiento.” (Bravo, 2015) (pág. 103)

(Martínez, 2014) basa su estudio en la delimitación de las empresas familiares y su desarrollo económico. Conceptúa de forma clara que “ (...) además de la preocupación por mantener la propiedad en el seno familiar, otro de los rasgos distintivos de la empresa familiar en su vocación de continuidad, el deseo de que el legado del fundador se perpetúe a través de las generaciones sucesivas, y de que la familia se implique en el negocio. Una de las formas de analizar dicha implicación es estudiar si la propiedad de la empresa se encuentra repartida entre las diferentes generaciones.” (pág. 104)

Elementos de Superación

Dentro de los elementos diferenciadores entre las investigaciones precedentes y la actual, se evidencio que las empresas familiares tienen dentro del espectro de los retos a los que se enfrentan la necesidad de garantizar la continuidad de las generaciones posteriores a las del fundador, el acrecimiento de los mercados sobre los cuales ejerce su actividad, la tecnificación de procesos y la profesionalización, la capitalización en materia de tecnologías y la puesta en marcha y consolidación del proceso de internacionalización de la compañía de forma sólida.

Muchas de estas investigaciones analizan los procesos positivos y especialmente las dificultades asociadas a los procesos de sucesión, así como las formas de fortalecerlos y establecer la distribución adecuada de capitales.

Así otro de los aspectos fundamentales sobre los que se centran las investigaciones, se encuentran en la determinación de los procesos de gestión financiera, atendiendo a la gran dificultad ocasionada por los procesos de deliberación y decisión que le son propios a muchas de estas compañías y las dificultades de capitalización, al encontrarse asociados a estos procesos decisionales no solo aspectos netamente estatutarios sino vinculados a la naturaleza sentimental de las compañías.

Sin olvidar que son muy pocas las investigaciones se preocupan por establecer el papel de estas compañías en los procesos de responsabilidad social corporativa, sus procesos de autoevaluación, índice de transparencia o medición de su compensación medioambiental.

(Sandoval & Guerrero, 2010) concluye dentro de sus estudios que el clima organizacional es un factor determinante en las limitantes para el crecimiento empresarial y la integración de procesos para la puesta en marcha de valores agregados a la cadena productiva.

(Romero, 2006) concluye que la relación Familia empresa, entendida esta como a forma en que se relacionan, participan e influyen los miembros de la familia propietaria para la toma de decisiones; es un elemento determinante a la hora de generar una empresa productiva y competitiva dentro del mercado.

Elementos de ruptura

No se abordan de forma clara la relación entre las regulaciones de carácter normativo y su incidencia en la gestión del cambio, sus aportes positivos o sus trabas en la capacidad de adaptación y respuesta de las compañías a las necesidades de los mercados donde incursionan.

De igual forma centran su atención en aspectos relacionados a la gestión interna y al fortalecimiento de los aspectos financieros y de cambio en gestiones de los procesos de sucesión, sin atender la gestión directa del cambio para la adaptación a los nuevos mercados.

La importancia de estas compañías fue reconocida por el (Parlamento Europeo, 2015) al poner de presente que:

Considerando que, en el pasado, las empresas familiares han contribuido generalmente en buena medida al resurgimiento de la economía europea y han desempeñado un papel significativo en el crecimiento económico y el desarrollo social al reducir el desempleo, especialmente de los jóvenes, e invertir en capital humano; que la naturaleza multigeneracional de las empresas familiares confiere una mayor estabilidad a la economía; que las empresas familiares suelen desempeñar un papel esencial en el desarrollo regional en términos de empleo, transmisión de capacidades y ordenación territorial; que unas políticas específicamente dirigidas a las empresas familiares podrían fomentar el emprendimiento y animar a las familias europeas a poner en marcha sus propias empresas familiares (...) (Párrafo 2)

Aproximaciones al objeto de estudio

El objeto central de esta investigación corresponde a las empresas de familia, concepto del cual Echezárraga (2010) realiza una conceptualización importante al indicar que estas compañías tienen tres características esenciales dentro de las que destacan el manejo y distribución del capital, de tal modo que al tratarse esencialmente de pequeñas compañías de naturaleza Pymes, su capital accionario está manejado por una sola familia, así que la diversificación en mercados de valores o la diversificación de recursos es un aspecto no tan fácil o favorable de establecer.

La segunda característica, encuadrada en la sesión del rol directivo, aduciendo que si bien es cierto en principio el rol es entregado a los miembros de la familia, no lo es menos que con el paso del tiempo, este rol es otorgado a terceros profesionalizados en la materia y la familia acude al ejercicio de un rol de supervisión.

De forma filosófica podríamos establecer entonces una suerte de tercera, al indicar la necesidad de atribuir y hacer permanente en el tiempo la obra del fundador, en una suerte de legado moral.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación se estableció en fases así:

Fase 1: Verificación del Estado del Arte, estudio de casos y evaluación de elementos favorables y desfavorables del modelo denominado empresas de familia.

Fase 2: Proceso de Contextualización, conceptualización y corroboración.

Fase 3: Recolección de datos, tabulación y análisis de resultados.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se atienden a los niveles:

1. Nominal : Con la determinación de las variables ya indicadas como valores.
2. Ordinal: Con la categorización y jerarquización a fin de establecer la prioridad de la información recabada dentro del proceso de recolección de la información.
3. Intervalos: Para la verificación Periódica de la información.
4. Razón: Se verifica que la información recabada corresponda al núcleo central de la investigación.

4. RESULTADOS

A fin de contestar las preguntas planteadas desde el principio de la investigación se llevo a cabo una encuesta – entrevista a 5 compañías del sector real en Bogotá, que se identifican con la denominación de empresas de familia. Esta encuesta se dividió en los siguientes ejes temáticos perfil económico, Perfil de Gobierno Corporativo y análisis de problemas y riesgos particulares, así las Categorías, unidades de análisis y su unidad, no buscan solo responder a las preguntas planteadas si no que se encuentran yuxtapuestas a los valores sobre los cuales se desarrolló en marco investigativo.

La pregunta 1 y 2 se ajustan en tal sentido al modelo de negocio dentro de los que se encausan las empresas de familia, la pregunta 3 se justa al valor 2 sobre los fundamentos legales, la pregunta 4 al valor 3 en relación con los riesgos, la pregunta 5 al valor 1 en cuanto a la gestión del Cambio y el valor 4 es el núcleo central del método de recolección de información al desarrollarse el mismo en la ciudad de Bogotá.

Elementos de ruptura

No se abordan de forma clara la relación entre las regulaciones de carácter normativo y su incidencia en la gestión del cambio, sus aportes positivos o sus trabas en la capacidad de adaptación y respuesta de las compañías a las necesidades de los mercados donde incursionan.

De igual forma centran su atención en aspectos relacionados a la gestión interna y al fortalecimiento de los aspectos financieros y de cambio en gestiones de los procesos de sucesión, sin atender la gestión directa del cambio para la adaptación a los nuevos mercados.

La importancia de estas compañías fue reconocida por el (Parlamento Europeo, 2015) al poner de presente que:

Considerando que, en el pasado, las empresas familiares han contribuido generalmente en buena medida al resurgimiento de la economía europea y han desempeñado un papel significativo en el crecimiento económico y el desarrollo social al reducir el desempleo, especialmente de los jóvenes, e invertir en capital humano; que la naturaleza multigeneracional de las empresas familiares confiere una mayor estabilidad a la economía; que las empresas familiares suelen desempeñar un papel esencial en el desarrollo regional en términos de empleo, transmisión de capacidades y ordenación territorial; que unas políticas específicamente dirigidas a las empresas familiares podrían fomentar el emprendimiento y animar a las familias europeas a poner en marcha sus propias empresas familiares (...) (Párrafo 2)

Aproximaciones al objeto de estudio

El objeto central de esta investigación corresponde a las empresas de familia, concepto del cual Echezárraga (2010) realiza una conceptualización importante al indicar que estas compañías tienen tres características esenciales dentro de las que destacan el manejo y distribución del capital, de tal modo que al tratarse esencialmente de pequeñas compañías de naturaleza Pymes, su capital accionario está manejado por una sola familia, así que la diversificación en mercados de valores o la diversificación de recursos es un aspecto no tan fácil o favorable de establecer.

La segunda característica, encuadrada en la sesión del rol directivo, aduciendo que si bien es cierto en principio el rol es entregado a los miembros de la familia, no lo es menos que con el paso del tiempo, este rol es otorgado a terceros profesionalizados en la materia y la familia acude al ejercicio de un rol de supervisión.

CATEGORÍAS	UNIDAD DE ANÁLISIS	SUBUNIDAD DE ANÁLISIS		
Perfil Económico	Estructura y comportamiento	Organización jurídica	Tipo de Sociedad: Análisis de las figuras jurídicas de mayor uso en la constitución de empresas de Familia, establecimiento de ventajas jurídicas de una figura sobre otra.	
		Sector Económico	Sector Económico: Establecer las reglas especiales aplicables a cada compañía para la delimitación de su tamaño y normativas especiales.	
		Activos	Tamaño: Medición del tamaño de las compañías según sus activos Decreto 957 de 2019.	
		Tipo de Comercio	Alcance comercial y nivel de interacción con las economías internacionales, nacionales y locales.	
		Sostenibilidad	Antigüedad: Medir la sostenibilidad empresarial en el tiempo, según su capacidad de adaptación y supervivencia en el tiempo.	
		Impacto demográfico	Ubicación demográfica de la actividad comercial; análisis de las ventajas sectoriales de la localización de las sedes empresariales.	
		Número de empleados		
Perfil de Gobierno Corporativo	Visión particular sobre las ventajas del modelo empresarial	Fortalezas asociadas a las empresas de familia	Analizar la visión que tienen las empresas sobre las fortalezas y ventajas asociadas al modelo empresarial.	
		Debilidades asociadas a las empresas de familia	Analizar la visión que tienen las empresas sobre las debilidades y desventajas asociadas al modelo empresarial.	
		Debilidades asociadas a la administración		
	Gobierno Corporativo	Órganos de administración y decisión (junta directiva)	Existencia.	Composición: En las sociedades la composición de la junta directiva puede ser diversa; existen juntas directivas con miembros internos y juntas directivas compuestas por miembros internos y miembros externos o independientes. Los miembros internos son aquellos que son funcionarios o asesores de la sociedad y por lo tanto están íntimamente ligados con la administración de la misma. Los miembros externos, si bien no están ligados con los administradores o ejecutivos de la sociedad, pueden tener algún vínculo con los accionistas. Los miembros independientes no están relacionados con la administración de la sociedad ni con los accionistas.
			Procesos de Gestión e información de la junta directiva.	
		Capacitación.		
		Sucesión.		
		Control de la gestión de la junta directiva.		

CATEGORÍAS	UNIDAD DE ANÁLISIS	SUBUNIDAD DE ANÁLISIS	
Perfil de Gobierno Corporativo	Gobierno Corporativo	Órganos de gobierno de la familia	Existencia.
			Conformación.
			Sucesión.
		Protocolos de Familia	Existencia.
			Tipo de documento.
			Suscripción del protocolo o acuerdo familiar.
			Razones asociadas a la suscripción de protocolo de familia
			Antigüedad.
			Importancia.
		Sucesión	Procesos históricos o existentes.
			Reglas y Preparación.
		Resolución de conflictos	Causas.
Conocimiento de los métodos de resolución de conflictos.			
Preexistencias de mecanismos y condiciones actuales.			
Análisis de problemas y riesgos particulares.	Análisis de problemas existentes.	N/A	Análisis de problemas existentes.
		Control de la Gestión.	N/A

Figura 1: Categorías y unidades de Análisis. Nota: Autoría Propia

5. CONCLUSIONES

1. ¿Por qué la tasa de fracaso de las empresas familiares es tan alta?

Si bien es cierto uno de los factores trascendentales en la configuración del fracaso de estas compañías responde a factores asociados a la vinculación familiar, se pudo establecer que tanto en algunas investigaciones precedentes, como del método de recolección de información se observó que este proceso no es el único asociado al fracaso y en algunos casos no se configura como uno trascendental o fundamental en este tema.

Así dentro de los elementos asociados al fracaso empresarial podemos encontrar la falta de planificación en materia de ejecución de sistemas de riesgo, a este punto dentro del método de recolección de información se hizo evidente que estas compañías familiares responden a pequeñas y medianas empresas, de tal sentido que la reglamentación legal son para este tipo de compañías y esto le atribuye una suerte de informalidad ejecutiva, de lo cual los riesgos en materia de gerencia y proyecciones económicas son altos al no contar con un sistema de riesgo robusto.

Otra característica del fracaso en materia de gestión radica en la falta de capacitación técnica, pues los fundadores esencialmente esta profesionalizados en la actividad comercial y no en materia de gestión empresarial, aun cuando su permanencia temporal sea considerable su expansión mercantil no es igualmente proporcional al tiempo, por el contrario se estanca o se ralentiza a falta de estrategias claras en la materia, otro de los aspectos que pone en evidencia esta situación es que muchas compañías no lo consideran aun una necesidad imperante ni un factor a evaluar en el presupuesto de gastos de la empresa.

De resaltar y como aspecto novedoso, se encuentra que las empresas evaluadas, solo aquellas que se encuentran sujetas a un proceso de sucesión, se han visto en la necesidad de implementar procesos de profesionalización para la gestión empresarial, en tal sentido, podemos establecer que las segundas generaciones suelen estar capacitadas en administración empresarial, siendo un plus para estas compañías.

2. ¿Cuál es el atractivo empresarial de las compañías familiares?

En relación con la caracterización del concepto de empresa de familia, no se encuentran grandes novedades, pues sigue asociándose este proceso de forma principal a la existencia de un vínculo entre los miembros que integran la compañía.

En esta investigación se ha evidenciado de forma clara que no siempre la naturaleza familiar es evidente, pues en muchos casos esta característica es atribuida a una compañía por parte de sus fundadores, con la existencia de la sola intencionalidad de sucesión del mando o liderazgo del negocio a miembros de la familia, incluso cuando los modelos legales sobre los que se fundó la compañía no pongan de presente este elemento, pues los modelos elegidos en principio suelen responder a una necesidad de expansión y facilidad en materia de espectro normativo de acción y trabajo.

Así el caso de un par de empresas investigadas, que nacieron bajo estas figuras, se mantiene en ellas, pero ya se encuentran en liderazgo por parte de los hijos de los fundadores. Evidentes aspectos asociados a este modelo, se encuentra la capacidad de transmisión de saberes y experiencia en el manejo de un mercado determinado.

3. ¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables legalmente para una empresa familiar?

Aun cuando este modelo de negocios es importante y las empresas suelen hacerlo parte de su naturaleza, es también esencial establecer que los frutos

asociados y obtenidos de estas compañías no radican únicamente en la naturaleza familiar de las mismas, incluso tienen en cuenta aspectos como el tamaño, su capacidad de permanencia en el tiempo, capital, prestigio y mercantilización o aspectos legales favorables o desfavorables según las normas legales aplicables a cada una.

Atendiendo a la falta de regulación o de políticas públicas claras para la formalización o reglamentación considerable de las empresas familiares por parte del estado Colombiano, su inclusión en los informes oficiales o su reconocimiento responde a una mención que podría denominarse netamente estética, pues solo responde a un número y no ha evidenciado de forma clara medidas de legalización o optimización de legislaciones laborales o comerciales que consoliden este modelo, que se ha evidenciado tienen un aporte considerable a la economía nacional.

Esta situación hace que muchas compañías desarrollen su actividad comercial si encontrarse inscritos ante la Cámara de Comercio de Bogotá, a razón de la facilidad normativa que brinda la informalidad para el ejercicio de determinadas actividades comerciales, aun cuando responden a una estructura y un modelo de negocios consolidado y orientado bajo la figura de empresas familiares.

Así el reto del estado radica en la regulación de esta figura, la toma en cuenta de su relevancia, la consolidación de estrategias de formalización y por ende de flexibilización de aspectos como la tributación, a razón de que esto favorece la economía nacional y precisa un elemento fundamental para la expansión e internacionalización de las compañías, pues al encontrarse dentro de los ejercicios y registros oficiales, pueden desarrollar con mayor facilidad negocios a grandes escalas.

4. ¿Cuáles son las exigencias de los nuevos mercados?

En este aspecto es de relevancia indicar que, si bien es cierto, la naturaleza de cada compañía le impone determinados retos, existen una serie de retos claramente identificados asociados a este modelo y su respectiva correlación con la pequeña y mediana empresa nacional.

- a) La profesionalización del personal tanto familiar como netamente trabajador dentro de la compañía.
- b) La baja capacidad de negociación ante clientes y proveedores.

- a) La difícil redistribución de ingresos, a falta de la incapacidad de fijación de precios y de capitalización adecuada.
- b) Uno de los retos fundamentales está en la capacidad de expansión del negocio y la internacionalización.
- c) Hoy por hoy la tecnificación es fundamental a manera de simple relación costo beneficio y la tradicionalidad en el ejercicio, implica un reto en la expansión y comercialización.

5. ¿Cuáles son las estrategias de gestión de cambio que están implementando las compañías familiares, son estas las adecuadas o se requiere una reformulación de las mismas?

Si bien muchas compañías nacionales cuentan con estrategias fundadas en el proceso de medición de objetivos y previsión financiera, estas compañías familiares, no cuenta con estas estrategias y la falta de procesos de gestión estratégica o la inexistencia de procesos de cálculo y medición de metas implica un retraso en la consecución e objetivos financieros y expansión adecuada de la compañía, lo que implica un riesgo incontrolable al presentarse proceso de adaptación inmediatos, pues se encontrarían en una incapacidad de realizarse.

Algunas de las soluciones planteadas a las compañías y acompañadas durante la fase inicial de implementación mostraron grandes avances en la capacidad de cambio y gestión estratégica; pues al otorgar estrategias de profesionalización y mejora en los procesos en materia del perfil económico y de gestión que no representan grandes inversiones y favorecen la tecnificación de estas compañías han capacitado a los gerentes para enfrentar de mejor forma las necesidades del mercado.

Así la principal herramienta para la incursión en nuevos mercados o el sorteo de crisis internas o externas, radica en la capacidad instalada y el conocimiento tanto del mercado como de las estrategias legales y financieras para tal caso, reto fundamental para las compañías de primera generación que solo son gerenciadas por fundadores con conocimientos específicos en un área principalmente la productiva y no la administrativa.” (Rodríguez Crespo, 2020, p.139).

Referencias

Bravo, F. M. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso. Cullacám- México: Universidad de Occidente.

Echezárraga, J. M. (2010). Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

Heraldo, E. (2018). El 86,5% de las empresas en el país son familiares. EL HERALDI, <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

Martínez, A. B. (27 de enero de 2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares? Revista Digital para estudiantes de geografía y ciencias sociales, págs. <https://web.ua.es/va/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>.

Parlamento Europeo. (2015). Informe sobre las Empresas Familiares en Europa. Parlamento Europeo http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html.

Platón. (2017). Diálogos de Platón. Madrid: Época.

Real académica de la lengua española. (2014). Diccionario de la Real Académica de la Lengua Vigésimotercera edición. Madrid: Real Académica de la Lengua Española

Rodriguez Crespo, E. (2020) La gestión del cambio de las empresas familiares: sus riesgos y retos en Bogotá-Colombia. Proyecto de Tesis Doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana.

Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (8 de abril de 2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica 13, pág. <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15.pdf>.

Sociedades, S. d., & Cámara de comercio de Bogotá. (septiembre de 2010). Guía Colombiana de gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Cámara de Comercio de Bogotá ISBN: 978-958-688-283-5, pág. <https://core.ac.uk/download/pdf/52145176.pdf>.