

Empresas de familia

Casos y cosas

Jorge Gámez Gutiérrez



UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
UNAGUSTINIANA

UNIVERSIDAD DE
LA SALLE



EMPRESAS DE FAMILIA CASOS Y COSAS

Jorge Gámez Gutiérrez

Con la colaboración de
Jossie Garzón



UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
UNIAGUSTINIANA

UNIVERSIDAD DE
LA SALLE

Gámez Gutiérrez, Jorge

Empresas de familia : casos y cosas / Jorge Gámez Gutiérrez ; con la colaboración de Jossie Garzón. - Primera edición. - Bogotá : Ediciones Unisalle : Universitaria Agustiniiana, 2019.

212 páginas ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-5486-35-5

1. Empresas familiares – Colombia – Estudio de casos 2. Valoración de empresas – Colombia – Estudio de casos 3. Empresas familiares – Administración 4. Pequeña y mediana empresa – Administración I. Garzón, Jossie II. Título

CDD: 658.04 ed.22

CEP-Universidad de La Salle. Oficina de Bibliotecas

ISBN: 978-958-5486-35-5

ISBN-e: 978-958-5486-36-2

DOI: <https://doi.org/10.19052/978-958-5486-36-2>

© Primera edición: abril de 2019

Ediciones Unisalle

Sede Chapinero, Cra. 5 # 59A-44

Bogotá, Colombia

PBX: 348 8000, ext. 1224

edicionesunisalle@lasalle.edu.co

<http://www.lasalle.edu.co>

Dirección editorial

Alfredo Morales Roa

Coordinación editorial

Ella Suárez

Corrección de estilo

Camilo Sierra Sepúlveda

Diagramación

Andrea Julieth Castellanos

Carátula

Andrea Julieth Castellanos

Impresión

DGP Editores SAS

Editorial Uniagustiniana

Campus Tagaste: Av. Ciudad de Cali # 11B-95

Bogotá, Colombia

PBX 419 3200, ext. 1070

coor.publicaciones@uniagustiniana.edu.co

<http://www.uniagustiniana.edu.co>

Coordinación Editorial y de Difusión

Ruth Elena Cuasialpud Canchala

Contenido

Agradecimientos	7
Prólogo	9
Presentación	13
Introducción	17
Emprender	21
CASOS Y COSAS	35
Creé una empresa, pero no sé nada de administración	39
No tenemos organizada la empresa, no manejamos horarios ni sueldos	47
Planear empresas en el sector agrícola es casi imposible	51
En nuestra casa todos peleamos; en la empresa, también	61
No me interesa estudiar	67
Dos hermanos y un amigo, todos somos dueños por igual	73
No es fácil convencer a mi papá	79
En la empresa no me creen por ser el menor	85
No cumplir las normas es costoso	91

No he hecho testamento y no he preparado a mi reemplazo...	99
La empresa muere conmigo	107
ALGUNAS IDEAS PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS	113
Soy la única mujer en una empresa de hombres	115
En esta empresa de familia rural cada quien se dedica a lo suyo	121
La empresa se maneja según manda el Corán	131
Sí se puede trabajar con la esposa	139
Diversificar en los tiempos difíciles	147
Quiero comprar la totalidad de la empresa para evitar el conflicto	155
Mi familia no trabaja conmigo, pero está en la junta directiva	161
En nuestra empresa familiar repartimos responsabilidades, pero yo mando	169
Cada uno tiene su empresa y nos va bien: ¿unirlas?	179
¿Mi ex? El mejor socio de mi empresa	189
ANEXOS	
Anexo 1. El método de caso	195
Anexo 2. Instrumento de recolección de información	201
BIBLIOGRAFÍA	205

*A Nicolás, Laura y Elvira,
siempre y por siempre.*

Agradecimientos

A Fabio Gallego Arias, FSC, por sus enseñanzas
y su fraterno apoyo.

A todos los estudiantes de la Universidad de La Salle que
asistieron a los cursos de Emprendimiento, Creatividad e Innovación,
y Empresas de Familia.

Es un libro de empresarios para empresarios, por ello
agradecemos a los cuatrocientos fundadores que, de manera generosa
y desinteresada, han compartido sus experiencias con los jóvenes. La
academia es un espacio indispensable para los pequeños y medianos
emprendedores, que con sus familias construyen un mejor mañana.

A Jairo Cortés Barrera, por estar cuando se requiere.

A Jorge Juliao Rossi, PhD, por sus consejos y aportes.

A Dora Osorio, por sus aportes en la revisión general; a Cindy
Pacheco, por su visión empresarial, y a Pilar Buitrago, por sus
contribuciones académicas.

A la directiva de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la
Universidad de La Salle, que acogió este proyecto.

A Uniagustiniana, por tanta generosidad.

A Jairo Díaz, por su apoyo.

A Clara Ángela Castaño.

Soy profesor: la manera más elegante de ser pobre.

Jorge Gámez

Agradezco a las mujeres que le dan sentido a mi vida: mi esposa,
mi madre y mi abuela.

Agradezco también a Cristian Vargas, por sus aportes.

Jossie Garzón

Prólogo

El tema de las empresas de familia (EF) es de gran preocupación para los economistas que promueven modelos productivos en Estados liberales. En efecto, ningún investigador o consultor de EF tendría como referente el modelo económico a Engels, tan vinculado al marxismo; sin embargo, ningún consultor serio podría haber dejado de leer por eso *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, obra cumbre engeliana.

Quien haya leído este polémico libro comprende mejor el concepto del economista inglés, según el cual la familia moderna promueve socialmente la esclavitud y la servidumbre. Y la tarea de un académico convertido en consultor, como el profesor Jorge Gámez Gutiérrez, es lograr que las EF sean unidades productivas basadas en culturas humanísticas. El autor de este libro, un reconocido académico e investigador sobre las EF, con quien he compartido experiencias como consultor, busca asegurar el equilibrio entre familia, propiedad y empresa. Y en la medida que logre el objetivo de erradicar el modelo socioeconómico familiar engeliano, logrará asegurar la competitividad y la permanencia generacional de las EF. Este propósito común ha unido al autor y a dos universidades líderes en Colombia en temas de pymes de familia: la Universidad de La Salle y la Universitaria Agustiniana.

Lo cierto es que este desequilibrio inmanente en la cultura occidental decimonónica de las bases de la empresa

familiar parece aún persistir y arroja resultados lamentables. Según recientes estudios de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), el 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, con una tasa de fracaso del 87%. La situación en Latinoamérica es muy parecida, según las estadísticas conocidas. Al tema cultural de fondo, que menciona esa conocida obra clásica de la economía, se unen la falta de planeación y ejecución de estructuras formales y protocolos familiares. El profesor Gámez, con el apoyo de su discípulo Jossie Garzón, con notable visión didáctica y pragmática nos presenta los fundamentos de la EF, comenzando por el emprendimiento. Pero, más allá de darnos una refrescante visión introductoria de las EF, proporciona unos interesantes casos de estudio, útiles tanto para legos como para profesionales en el mundo de las EF. Además, el libro es útil para los pequeños empresarios que, siendo tantos, están alejados de los recursos académicos y de consultoría.

Entre los factores más comunes de fracaso y errores familiares se destacan el no tener ventajas competitivas sostenibles y los gobiernos familiares que no generan culturas de alta confianza y participación, claves en modernos sistemas de innovación. El común de las EF, en efecto, conduce a modelos de negocio obsoletos e insostenibles más allá de una o dos generaciones. El emprendedor familiar típico se representa por una conocida anécdota de Henry Ford, que me permito citar de nuevo. Cuando en los inicios de la industria automotriz los ejecutivos de esta prestigiosa marca insistieron ante su fundador para que produjeran vehículos de varios colores, la respuesta fue lapidaria: “Los vehículos pueden ser de cualquier color, mientras sean negros”. Seguramente esta exitosa empresa familiar superó este dictatorial modelo de

cultura familiar o, por lo menos, implantó sistemas gerenciales y acuerdos de protocolos para el gobierno familiar. Ese es el propósito de este libro: contribuir en la generación de nuevas culturas —tarea larga afín al quehacer de la educación— o, al menos, propiciar la reflexión sobre métodos originales de gestión de las pymes familiares.

Germán Zarama de la Espriella

Vicepresidente de Seccionales y Comunicaciones

de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco)

Miembro del Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional

de Aprendizaje (Sena)

Consultor de empresas de familia

Presentación

Mi colega y amigo, Jorge Gámez Gutiérrez, uno de los referentes en la especialidad de las empresas familiares en Colombia, me ha concedido el honor de presentar su libro *Empresas de familia: casos y cosas*.

Desde hace muchos años, hemos colaborado en diversos proyectos educativos, de investigación y divulgación, y me alegra que en esta ocasión haya escrito un libro tan ameno, interesante y útil para quienes desean profundizar en el tema. Es bien sabido que en Colombia la gran mayoría de los negocios son familiares y que la dinámica de ellos suele ser compleja. La influencia de la familia en la empresa es enorme, y esta situación obliga a sus propietarios y operadores a tomar decisiones correctas y valientes, en ocasiones en contra de la voluntad familiar o, al menos, de la de algunos de sus miembros. También es verdad que la familia puede ser el factor que explique la permanencia de una empresa, debido al compromiso, el sacrificio y los lazos de afecto entre quienes la gestionan.

Separar *empresa* y *familia* suele ser una recomendación práctica para prevenir la confusión y, así, dejar claro lo que corresponde en cada uno de estos sistemas. Aplicar la lógica empresarial en los negocios, dejando que permee en ellos lo valioso de la familia, como el amor, es una práctica que rinde frutos en ambos sistemas. Los valores de familia pueden dar un color muy especial y benéfico a las organizaciones y, en

términos de estrategia, podrían otorgarles una gran ventaja competitiva sostenible.

Personalmente, he tenido la oportunidad de comprobar la gran importancia que los colombianos dan a la familia, por lo que no es extraño que sus miembros se asocien para crear millones de empresas familiares. A lo largo de mi vida profesional he tenido la gran fortuna de visitar este maravilloso país, con fines laborales, académicos y de divulgación, y me he percatado de la intensidad de las relaciones familiares, cualidad que también se observa en muchos otros países de Latinoamérica. Esta emotividad, si bien puede ser conveniente para que surja la pasión en el trabajo, también puede ser un detonador del conflicto si no se canaliza eficazmente. Por ello, cualquier iniciativa que dé elementos a los integrantes de empresas familiares, para que ordenadamente expresen sus sentimientos, se informen y se preparen para tomar decisiones adecuadas, habrá que darle la bienvenida, como es el caso del libro que está leyendo en este instante.

Para facilitar la profesionalización de la familia en el trabajo y, así, incrementar las posibilidades de éxito de estas organizaciones, hacía falta una obra como la que desarrolla Jorge Gámez con el apoyo de su discípulo Jossie Garzón. Se trata de un libro muy original, el cual permite al lector reflexionar sobre la complejidad de las organizaciones familiares y, a la vez, responder a cuestionamientos y dilemas que ellas enfrentan cotidianamente. Con el planteamiento de casos, esta publicación propicia que el lector desarrolle su capacidad de análisis, condición necesaria para la correcta solución de los problemas que surgen en estas organizaciones.

En la primera sección el autor desarrolla los fundamentos sobre las empresas familiares: profundiza en el proceso

emprendedor y describe las particularidades de iniciar un negocio en Colombia. Posteriormente, presenta dieciséis casos breves relacionados con empresas familiares; por cierto, uno de ellos lo desarrolló para incluirlo en uno de mis textos.

Los temas que aborda son muy variados y relevantes, como la sucesión y el retiro, los conflictos fraternales y generacionales, la profesionalización, la transmisión de la propiedad e incluso temas sobre género.

Esta es una obra que puede utilizarse eficazmente en el aula para materias asociadas con la administración, particularmente en la especialidad de las empresas familiares. Cada uno de los casos contenidos en este libro fueron presentados por sus protagonistas en el aula de Jorge Gámez. Empresarios y familias han participado en sesiones académicas y tuvieron la oportunidad de exponer ante los estudiantes sus éxitos, fracasos, sentimientos e historias en general, así como responder a sus dudas y preguntas.

Este proceso permitió elaborar cuidadosamente los casos que se presentan en esta publicación, por lo que considero que se ha validado académicamente, otra de las características que hace especial este texto. No solo el autor ha tenido la capacidad de redactar en pocas líneas diversas situaciones complejas de empresa y familia, sino que lo ha hecho con gran agudeza, creatividad e incluso con humor, cuando ha sido pertinente.

Querido lector: tiene en sus manos una obra que se diseñó con especial atención para lograr un aprendizaje significativo en el campo de las empresas familiares, por lo que tengo la seguridad de que su lectura le dará elementos para lograr una mayor comprensión sobre estas organizaciones. Estudiantes y maestros encontrarán en este libro una ocasión

para profundizar en esta materia, y empresarios descubrirán soluciones prácticas a una gran variedad de problemas que sus organizaciones y familias enfrentan cotidianamente.

Imanol Belausteguigoitia Rius

Director

Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (ITAM)

Introducción

*Somos el resultado del miedo
que nuestros padres tuvieron
a la soledad y la muerte.*

*Abécédaire malveillant,
Tony Durvet*

Emprender empresas es un reto mayúsculo en Colombia. El informe de Global Entrepreneurship Monitor (Escandón, Arias, Medina, Gómez y Varela, 2015) de 2016 muestra que los jóvenes entre 25 y 34 años son más proclives a emprender, respecto a personas entre 35 y 44 años. De cada 100 personas, 66 ven con buenos ojos la creación de empresa; de ellos, 53 desean crear una en los siguientes tres años y solo 16 las fundan; de ellas, solo sobreviven 8.

El tejido empresarial colombiano está conformado por casi un millón de unidades, de las cuales más de 670.000 son empresas de familia. Estas organizaciones tienen la particularidad de reunir dos instituciones disímiles: la familia y la empresa. La primera es una institución con funciones muy importantes: la nutrición —alimentación, educación y protección, desempeño y propiedad— y la socialización —transmisión de la tradición cultural—. La segunda persigue la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

El entramado empresarial está compuesto en su gran mayoría por pymes. Así, de cada 100 empresas, 95 son pymes, 3 son medianas y 2 son grandes empresas. Las pymes, a

su vez, se dedican al comercio (50), servicios (39) e industria (11) (Torres, 2009). A pesar de generar el 37% del producto interno bruto y el 67% del empleo, las pymes de familia no tienen fácil acceso a consultoría, información y acompañamiento. Los problemas de las pyme de familia incluyen: mala gestión del conflicto familiar; inclusión de la familia en la empresa sin contar con la formación suficiente para hacer aportes; mortalidad de las empresas; no contemplar planes para enfrenar la ausencia del fundador; posponer la salida de la empresa; confundir los flujos de la empresa con los de la familia; luchas internas por la propiedad y la gestión, y ausencia de planeación, entre muchos otros (Amat, 1998; Belausteguigoitia, 2004; Berdugo y Cáceres, 2014; Berdugo y Gámez, 2015; Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008; Lansberg, 1983; Gersik, 1987; Serna y Suárez, 2005).

Los textos de empresa de familia que circulan en el país no han abordado al pequeño y mediano empresariado. En esta oportunidad, desde la academia se presenta este libro que pretende acercar al micro y pequeño empresario de familia a examinar sus problemas, expuestos en forma de casos. A diferencia de los casos tradicionales de empresas conocidas, incluidos en acápites de famosos libros de ámbitos geográficos y culturales diferentes, se optó por construir casos cercanos a la realidad colombiana: la pyme de familia.

¿Cómo allegar información para mejorar los indicadores de perdurabilidad de las pymes familiares? El Estado, los gremios, las cámaras de comercio y otras instituciones lo hacen. Desde la universidad se presenta este trabajo que surgió de la visita de más de 400 empresarios a las cátedras de emprendimiento, así como de empresas de familia orientadas por uno de los autores. Para destacar: ¡solo tres empresarios tienen

algún tipo de consejero! Está dirigido a empresarios y académicos, para acercarlos a la situación real del empresario colombiano. Cada caso recoge los problemas comunes de varias empresas, los cuales reflejan la problemática reconocida por los expertos. Para facilitar la recordación, los autores cambiaron los nombres de los empresarios que compartieron su tiempo y vivencias en las aulas de la universidad.

En principio, se hace un acercamiento a las teorías del emprendimiento y la empresa de familia, sus ventajas y desventajas y los retos de las empresas de familia. Los casos se presentan de forma sucinta, acompañados de preguntas que invitan a imaginar lo que cada empresario ha vivido, analizar las formas de gestión, sus vicisitudes y, sobre todo, cómo enfrentar situaciones parecidas. Al final de cada caso hay unas preguntas que suscitan la reflexión y un video de expertos reconocidos. Más que la visión tradicional del caso, se espera que cada lector, empresario o académico, calce los zapatos de quienes construyen cada día un mejor país.

Como resultado de la investigación en emprendimiento de los últimos tres lustros, el autor se acercó a la empresa de familia, primero, con un artículo de aproximación a una definición y, luego, con la codirección de los simposios de empresas de familia de la Universidad de La Salle, que permitieron publicar sendos libros, después una obra entre colegas de Brasil, España, México y Colombia y, ahora, este libro de casos.

Jossie Esteban Garzón Baquero es uno de los estudiantes más aventajados que he tenido en veinticuatro años de docencia. Dirigió su trabajo de grado, que fue publicado en España; más tarde, publicamos en la Universidad Nacional Autónoma de México y en IGI Global, y ahora me acompaña en este proyecto. Su labor fue fundamental en la transcripción,

construcción y revisión de todo el material, por la cual la Universidad de La Salle, la Universitaria Agustiniana y su profesor, hoy amigo y consejero, le estamos profundamente agradecidos. En la actualidad, mientras Jossie cursa su maestría, sacamos tiempo para otra investigación del tema que nos apasiona, el emprendimiento, del cual seguramente tendremos resultados.

Emprender

*El espíritu de grupo es lo que
da a muchas empresas una ventaja
sobre sus competidores.*

George L. Clements

La actividad emprendedora tiene un efecto reconocido en el crecimiento económico, la innovación y el empleo. En Colombia, los diversos informes hechos por Global Entrepreneurship Monitor ponen de manifiesto que existe una percepción positiva del emprendimiento en el país. Emprender es un proceso compuesto por diferentes etapas: antes del lanzamiento de la nueva empresa (fase de prelanzamiento), el periodo de lanzamiento de la nueva empresa (fase de lanzamiento) y el desarrollo posterior de la empresa (fase de poslanzamiento). Dentro del estudio de la conducta emprendedora, la intención emprendedora (fase de prelanzamiento) es el antecedente más estudiado de la creación de empresas. ¿Cómo lograr una buena gestión que permita la consolidación y la perdurabilidad de las micro y pequeñas empresas de familia?

El espíritu emprendedor puede descubrirse y desarrollarse en un proceso educativo que evalúa las características de los estudiantes emprendedores, con una metodología de selección. La educación empresarial es un proceso de aprendizaje que dura toda la vida, empezando en la escuela primaria y los recortes presupuestales a través de todos los niveles educativos. Se puede formar en habilidades y actitudes que

permiten a una persona reconocer y aprovechar las oportunidades. La educación empresarial debería promover el pensamiento crítico y proactivo para encontrar nuevas opciones para el desarrollo personal y profesional que afecta a su entorno social (Gámez y Garzón, 2016).

Emprender en Colombia

Los emprendedores colombianos se forman en la academia (en particular, en las universidades). En la transición de siglos, academia y emprendedores se unen para explotar su potencial, a través de la formación en proyectos y planes de negocio, por una parte, y la incubación y consecución de cursos, por otra. La presencia de las unidades de emprendimiento en las universidades, junto con grandes aportantes de experiencia y recursos como el Fondo Emprender, parece dinamizar el tejido empresarial. En un estudio de Laguía en el que participaron 316 estudiantes universitarios, el 17,1% de la muestra indicó haber tenido contacto con un centro u organismo de apoyo a emprendedores en los últimos meses (Moriano, Gámez y Molero, 2017). Así mismo, un 71,8% afirmó tener un miembro cercano de su familia que sea o haya sido empresario o tenga un negocio propio (padres, hermanos, abuelos, tíos o primos); de estos, la mayoría de los negocios pertenecían al sector de servicios (63,9%).

Según Varela, Moreno y Bedoya (2015), para el 77% de los colombianos la creación de empresa es una elección de carrera, tiene estatus y atención positiva de los medios; de igual manera, el 65% de las personas tiene la capacidad de percibir oportunidades, superar el miedo al fracaso y mejorar las habilidades para crear empresa. La intención para iniciar una

actividad empresarial baja al 55% en un horizonte de tiempo de tres años; mientras que hacer realidad la empresa cae a 14% cuando se deben desarrollar actividades concretas y pago de salarios durante tres meses.

Varela, Moreno y Bedoya (2015) consideran que en la creación de empresa hay ocho etapas: una primera (aceptación sociocultural), cuando la población adulta, de entre 18 y 64 años, expresa aceptación y tiene una percepción positiva del proceso empresarial (78% de los colombianos); una segunda, o de empresarios potenciales, quienes no tienen temor al fracaso a crear una empresa (63% de los colombianos); una tercera etapa o de empresarios intencionales, en la cual las personas tienen entre sus objetivos de mediano plazo la creación de una empresa (entre 46 y 66% de los colombianos); una cuarta etapa o de empresarios naciescentes en la cual entre el 8 y el 15% de los colombianos emprenden la creación de una empresa; una quinta etapa o de empresarios nuevos (del 7 al 16%) que muestra una tendencia decreciente, lo cual es grave para la dinámica empresarial colombiana; una sexta o tasa de actividad empresarial temprana (alrededor del 22%); una séptima, de empresarios establecidos, la cual es decreciente y preocupante, ya que pasa del 14% en 2008 al 6% en 2013; y una octava y última etapa de discontinuidad empresarial, que ronda el 5%.

En Colombia cada año nacen más de 70.000 empresas nuevas. Un tipo de empresas de alta importancia en la economía incluye a las familias y las empresas. Dos de tres empresas en Colombia son empresas de familia (EF).

Empresas de familia

La familia es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas; también es un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje o un grupo que tiene hijos o descendencia. Es una de las instituciones más antiguas y tiene dos funciones básicas: la primera, la nutrición —alimentación, educación y protección, desempeño y propiedad, que generan estatus—, y la segunda, la socialización —transmisión de la tradición cultural—. La empresa, por su parte, es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos; una unidad económica de producción de bienes y servicios pública, privada o mixta, que persigue la eficiencia, la eficacia y la efectividad. La empresa es un hecho social, es decir, producido por la sociedad, que se torna en centro generador de identidad (Aubert y De Gaulejac, 1993). La empresa recorre toda la vida cotidiana y contribuye a la *empresarización* de la vida (Wittke, 1998).

Ambas instituciones se unieron en las EF; estas pueden ser de propiedad única, limitadas o sociedades anónimas. La EF es un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa; en consecuencia, no hay una clara separación entre familia y empresa, que los valores de la familia, su historia y sus relaciones predominan en la organización. Es entendible, entonces, que los conflictos de la empresa se lleven a la familia y que de esta vuelvan al negocio. Persiste la idea de que el trabajo y la familia son dos mundos totalmente separados e independientes; por esta razón, los investigadores de gestión y los de la familia no avocaban asuntos propios en campo de estudio de otros, ni se interesaban por las relaciones entre ambos (Lansberg, 1983).

Hay organizaciones en las que conviven múltiples generaciones, más de un familiar tiene responsabilidades de gestión y hay participación de la familia. Esposas, hermanos, tíos, hijos, primos y cuñados forman parte de la administración, y los valores institucionales de la empresa se identifican con los de la familia. En estas empresas la familia mantiene el control de la dirección estratégica y la intención de conservar la empresa en familia.

La EF no tiene una definición aceptada por todos y que abarque los ámbitos económicos, jurídicos y sociales de los cuales forma parte; sin embargo, posee tres elementos esenciales: la familia, la propiedad y la empresa. Muchos asumen que es EF la micro y pequeña empresa (Vélez *et al.*, 2008). En Colombia, un pronunciamiento de la Superintendencia de Sociedades (1971) sostiene que para que una empresa sea considerada familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado o estar unidos entre sí por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa. En esencia, la EF es aquella donde más de un individuo de una misma familia tiene a la empresa como un medio de vida. Se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia (Becker, 1978).

La motivación de quienes crean y gestionan EF es que se mantengan y perduren en el tiempo; por lo tanto, la EF es una forma de proteger la riqueza de la familia a largo plazo. La EF se convierte, además, en un mecanismo de unión de la familia, de preservación de los valores y tradiciones familiares: una modalidad de ganarse la vida con empleados leales de mucho tiempo y una especie de monumento al fundador. No obstante, cuando no se va bien, puede ser todo lo

contrario. Los hitos en el tiempo de las EF pueden caracterizarse así:

- De la primera generación a la segunda el paso es traumático —en el ámbito emocional—, por cuanto se retira el fundador, el dueño del conocimiento, y se considera la oportunidad para el ingreso de gente calificada con nuevas visiones. Se esperaría que fueran los hijos quienes tomaran las riendas del negocio; *contrario sensu*, debe buscarse gente fuera. En caso de que sean los hijos quienes se integran la EF, surgen interrogantes como: ¿qué papel darles?, ¿qué salario?, ¿su ingreso afecta a los empleados antiguos?, ¿son preparados?, ¿cómo elegir entre ellos al futuro líder?, ¿quién debe heredar el negocio?
- De la segunda a la tercera generación es menos traumático el proceso, porque se ha adquirido la experiencia del primer traspaso. El escenario posible muestra que el negocio está funcionando, los niveles de educación formal son mejores que los del fundador y, por ende, son empresarios más hábiles, con nuevos bríos, entusiasmo y con sólidas perspectivas de crecer y expandirse. Sin embargo, pueden darse casos en los que los herederos hayan entrado en contra de su voluntad, pero hay más candidatos a la sucesión y, por lo tanto, más inconvenientes. El desafío, entonces, es unir los intereses disímiles de un grupo familiar ampliado.
- De la tercera generación en adelante el número de familiares es mayor y más diverso, pero la EF es más grande. Por ello, el reto es conservar a los que quieran estar

y dar salida fácil a los que quieren otra forma de vida. Los temas ya no se circunscriben a la supervivencia, sino que contemplan la dirección y los objetivos, porque se puede afectar las remuneraciones de los miembros no implicados.

Panorama de la empresa de familia

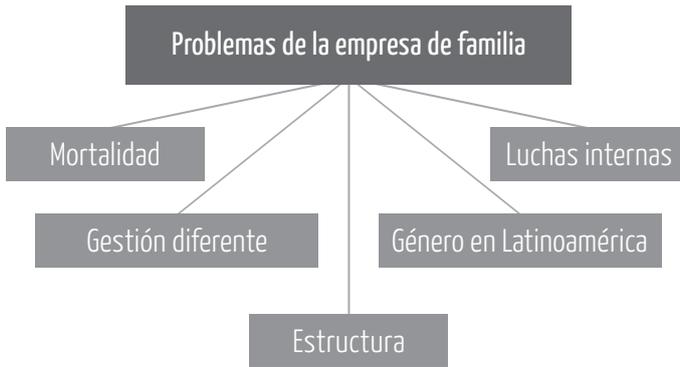
En 2014, una encuesta en la que participaron 2400 EF de varios continentes encontró que un buen proceso de transición se sustenta en identificar a los responsables del proceso (87% de los entrevistados) y hacer reuniones con la familia para analizar los asuntos de la empresa (90%) (Kennesaw State University, 2015).

En Colombia, la EF representa más del 86,5% del tejido empresarial (*El Heraldo*, 2018). Dada la importancia de la EF en cualquier economía, deben conocerse las diferencias de una EF con una empresa en general, e identificar que el proceso de sucesión —traspaso generacional— es absolutamente relevante (Vélez *et al.*, 2008). Un estudio con más de 80.000 sociedades grandes y pymes concluyó que el 86% de las empresas en Colombia son de edad joven y mediana. Dentro de los sectores económicos, los servicios (45,6%) y el comercio (23,5%) lideran las iniciativas. Las empresas grandes tienen una vida de 18 años, y las pymes, de 12 años.

Las iniciativas empresariales colombianas fracasan en los primeros tres años, más aún las EF, que representan el 70% del sector real de la economía. Las causas más relevantes son el elevado endeudamiento, la reducción de ventas, los malos manejos administrativos, la falta de capacidad para competir, la falta de personal competente, la mezcla de

problemas familiares con la empresa, la tecnología obsoleta, la escasez de recursos, la apertura económica y la alta carga tributaria (figura 1).

Figura 1. Problemas de la empresa de familia



Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva de los modelos de gestión, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha impulsado unos principios para el gobierno de las sociedades, agrupados en cinco categorías: 1) los derechos de los accionistas, 2) el tratamiento equitativo, 3) la función de los grupos de interés, 4) la comunicación y la transparencia y 5) las responsabilidades del consejo (Vélez *et al.*, 2008).

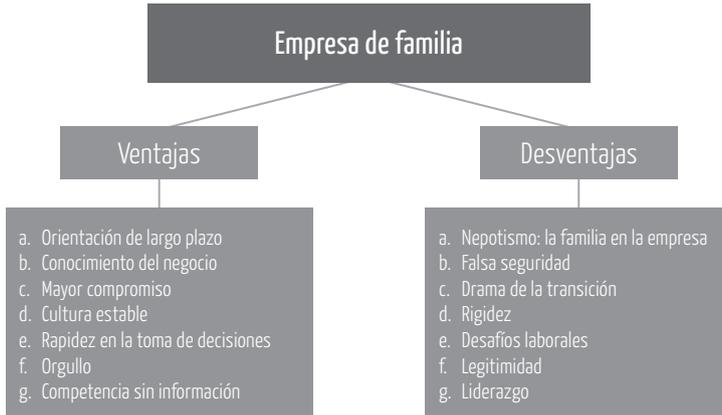
El gobierno corporativo en las EF propone implementar prácticas de transparencia que mejoren la gestión. Supone, entre otros, el uso de juntas directivas que promuevan los consensos y enriquezcan la gestión con impacto positivo en la rentabilidad; la creación de asambleas familiares; la divulgación de información para los miembros de la familia

empresaria, con el fin de garantizar la transparencia; el abordaje de construcción de protocolos familiares, y la planeación de la sucesión (Gómez-Betancourt, 2015).

Ventajas y desventajas de las empresas de familia

Parece haber una relación entre la buena gestión de la planeación y las buenas prácticas de gobierno para mejorar la información y disminuir los costos de agencia¹ (Buchholtz, Dino, Lubatkin y Schulze, 2001). Estos costos surgen en las empresas tradicionales, por la divergencia de intereses entre dueños y gestores y pueden aparecer en las EF; es necesario, entonces, disminuirlos a través de la alineación de esos intereses y la reducción de asimetrías de información, a fin de minimizar los riesgos de sacrificio de rentabilidad y evitar la pérdida de control de la empresa (figura 2).

1 De la Fuente (2003) define la relación de agencia como el contrato explícito o implícito entre dos partes, para cooperar en la realización de una actividad. Desde este enfoque teórico, la empresa se concibe como un entramado contractual que permite la cooperación de los distintos propietarios de recursos en la realización de una actividad colectiva, cuyos propietarios y gestores tienen objetivos independientes. En el desarrollo de la gestión se presenta el reto de separar la propiedad y el control, caso de las grandes empresas; no obstante, desde el enfoque teórico de la teoría de la agencia, De la Fuente considera que se pueden estudiar organizaciones con estructuras de propiedad muy concentrada, como las EF.

Figura 2. Ventajas y desventajas de la empresa de familia

Fuente: elaboración propia.

A menor número de propietarios, se minimiza la aparición de los costos, junto con el manejo de la liquidez y otros aspectos no económicos, como los conflictos de intereses; en el caso de las EF, se pueden disminuir los costos de agencia con el altruismo —por ejemplo, el bienestar, el pago de incentivos, la planeación estratégica y la propiedad, la sucesión y la conformación de los consejos de familia—.

Los retos de la empresa de familia

De acuerdo con Belausteguigoitia (2004) y Serna y Suárez (2005), son evidentes la profesionalización, la conformación del consejo familiar, la redacción e implementación del protocolo familiar y la planeación de la sucesión. La *profesionalización* es el factor que genera más tensión en sus gestores, porque supone pasar de la idea a la EF. Su adopción mejora las

posibilidades de manejo de conflictos entre familia y empresa, es decir, habría siete fases vitales que irían aumentando con los grados de profesionalización: sueño, inicio, ataque, maduración, revisión, trabajo en red y diversificación. Manejar la EF de manera profesional incluye la fijación de grados de desarrollo: con atención al producto, con atención al proceso y con atención a la planificación. En el primer caso, lo primordial es descubrir la necesidad, tema que se facilita por el tamaño reducido del negocio y porque siempre el jefe está pendiente de cada detalle; es un proceso muy emotivo y todo puede estar bajo control. En el segundo, hay crecimiento y se empieza a delegar alguna actividad; se pasa de control a coordinación y se distingue por ser una etapa crítica. En el tercer caso o profesionalización, el dueño controla la empresa, no se deja controlar por esta; se consolida el liderazgo, se constituye la filosofía empresarial, se construye una comunicación más abierta, y el papel de los asesores es más activo y productivo. Es posible creer que la profesionalización no tiene obstáculos; no obstante, este proceso se puede postergar por la dificultad para delegar responsabilidades, los intentos de reservar cargos de autoridad para la familia, el temor de la familia a perder el control y la lealtad de la familia a los empleados.

La *governabilidad* de las EF se logra con acuerdos, como la misión de la familia (56%), los protocolos familiares (13%) y las reuniones familiares (70%) (Kennesaw State University, 2015).

La *transición generacional (sucesión)* influye en la estructura financiera de las EF, su desempeño y su supervivencia; de hecho, es uno de los momentos más críticos para este tipo de organizaciones. El transcurso de los años hace más

complejo el traspaso, debido al retiro del líder. En una investigación se halló relación entre la transferencia de primera a segunda generación y los indicadores económicos de crecimiento y utilidades (Molly, Laveren y Deloof, 2010). Así mismo, depende de las particularidades de cada familia empresaria y el manejo del conflicto, así como del sector donde actúa y la competencia de la empresa. La transición (sucesión) en las empresas que lo lograron con menos traumatismos requirió una visión como proceso de largo plazo, definieron de manera clara quién era el responsable del proceso y trabajaron de manera dedicada a preparar la siguiente generación para asumir el liderazgo. Estas familias empresarias consideran la transición como un proceso perpetuo que ha de ponerse en las mejores manos (Kennesaw State University, 2015). Una transición tranquila se puede lograr con una persona encargada del proceso y la experiencia lograda en otras empresas (tres años en promedio) para enriquecer las experiencias de las familias empresarias (Kennesaw State University, 2015).

Las EF que han logrado buena gobernabilidad tienen *juntas directivas* grandes (8 miembros), con familiares que a su vez trabajan en la empresa (5 personas) y suficientes reuniones al año (6 veces) (Kennesaw State University, 2015).

El *conflicto* se maneja en las grandes EF con atención por los demás (81%), sintiendo orgullo por formar parte de una familia empresaria (84%), trabajando todos de forma cercana para lograr los objetivos de la familia (76%) y alejándose de los conflictos innecesarios (21%) (Kennesaw State University, 2015). El conflicto manejado de forma constructiva puede ser positivo para la empresa, la construcción de confianza y la buena comunicación.

Las familias empresarias consideran que la mujer es bienvenida a la EF con su propio estilo de liderazgo; las mujeres interesadas en ingresar a las EF con un fuerte sentido de cohesión pueden asegurar logros en equidad de género (Kennesaw State University, 2015).

Metodología

Los casos son herramientas pedagógicas que permiten a los interesados el desarrollo de su capacidad de análisis, argumentación y pensamiento crítico; en las escuelas de gestión, permiten a los estudiantes, junto con profesores e investigadores, una mejor comprensión de las decisiones empresariales anejas al emprendimiento y las EF (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013).

El método de caso tiene sus orígenes en Harvard, en 1870, en la enseñanza de leyes, con el fin de que los estudiantes buscaran soluciones a las historias y las pudieran defender (véase anexo 1). En cada caso se describen situaciones reales de las empresas narradas por los empresarios; se grabaron, transcribieron, analizaron y estructuraron a partir del marco teórico y la metodología de caso. El estudio de caso desarrolla habilidades de pensamiento crítico, trabajo en equipo, comunicación y persuasión; se espera que estas experiencias desafíen e involucren a los lectores en sus soluciones (Sánchez *et al.*, 2013).

En este documento se recogen las visitas de más de 400 empresarios a las cátedras de emprendimiento y EF en la Universidad de La Salle, sede Bogotá, entre 2012 y 2016. Las sesiones fueron grabadas y la presentación de los casos se ajustó a las ventajas, las desventajas, los mitos y los retos de las

EF previstas en el marco teórico (Gámez, 2008). En la construcción de cada caso se han tomado elementos de todos los empresarios y sus empresas, experiencias y observaciones; todos los nombres y circunstancias se cambiaron (anexo 2).

El texto está dirigido a micro y pequeños empresarios. Así, pretende suscitar nuevas preguntas y otras miradas a las situaciones reales que a diario se presentan. Además, es una invitación al análisis de las situaciones comunes a las EF, la argumentación, la resolución de problemas y la toma de decisiones. La Universidad de La Salle y la Universitaria Agustiniense consideran que esta puede ser una herramienta útil para la gestión y la perdurabilidad de las EF; sin duda, constituyen la columna vertebral de la economía nacional.



CASOS Y COSAS

*Todas las familias dichosas
se parecen, pero las infelices lo son
cada una a su manera.*
Lev Tolstói

En esta sección se muestran, mediante casos reales, los problemas que afrontan las empresas de familia (EF). En ellos se describen las causas de mortalidad de las empresas, sus deficiencias de gestión y configuración de estructura, las luchas internas, algunos ejemplos que revelan que la administración de la EF es diferente a las empresas no familiares, las dificultades financieras, distintos casos de problemas de género y los problemas de la sucesión. El lector también encontrará casos que evidencian el nepotismo, la presencia de familiares en la empresa, las remuneraciones inadecuadas y situaciones en las que interactúan padre e hijo, padre e hija, madre e hijo, madre e hija, hermanos, hermano mayor y menor, esposos, entre otros.

En estas empresas priman las confusiones de los lazos afectivos con los contractuales, las dificultades de mezclar la propiedad con la capacidad para dirigir y las confusiones de flujos económicos de la empresa con los de la familia, así como no seguir las leyes del mercado, revolver gobierno y dirección y creerse inmunizado ante los problemas de familia y empresa.

El lector encontrará once casos que se presentan como situaciones que están por resolver y diez como situaciones

con un manejo creativo de sus condiciones. Al finalizar cada historia, encontrará unas preguntas para la reflexión.

Esperamos que el empresario se sienta identificado en uno o varios de los temas tratados en esta muestra. Ojalá que los caminos que estos emprendedores han seguido puedan darles ideas para consolidar su empresa y afiancen un tejido empresarial sano, innovador y longevo, que contribuya a la construcción de un mejor país.

Creé una empresa, pero no sé nada de administración

El problema con la familia es que los hijos abandonan un día la infancia, pero los padres nunca dejan la paternidad.

Osho

Tránsito Yuritza nació en Pacho (Cundinamarca) en 1978 y emigró a Bogotá en 1988, debido a los problemas de seguridad originados por las actividades de Gonzalo Rodríguez Gacha, reconocido narcotraficante de la región. Su familia estaba compuesta por sus padres y cinco hermanas. Su mamá tuvo un pequeño negocio en el pueblo y después una tienda de cerveza; mientras que su papá vendía productos de la finca en el pueblo y luego incursionó en el negocio de los helados. Nunca fueron empleados. Dos de sus hermanas son amas de casa en el pueblo, otra tiene un lote que arrienda para parquear carros y la menor viajó a Bogotá para trabajar en su pequeña empresa de recipientes y empaques.

De su familia fue la única que terminó el bachillerato en la capital. Su experiencia laboral fue siempre en una gran empresa de familia que prestaba servicios de conserjería, vigilancia y aseo. Se desempeñó durante diez años en labores de aseo y cafetería. Los hábitos de la emprendedora incluyen el ahorro, la frugalidad y el manejo racional del dinero.

Conoció a Bayron Pascasio, su futuro esposo, en la empresa donde ambos trabajaban y él se desempeñaba como vigilante. Viven juntos desde 2001 y tienen dos hijos.

La empresa de familia

Después de diez años de duro trabajo, Tránsito Yuritzza renunció a la empresa y se asoció con su esposo y su hermana, quien de Pacho llegó a trabajar. Su modelo de negocio es el suministro de envases de vidrio y plástico; venden envases de plástico para productos de aseo —galones, pistolas en *spray* para limpiavidrios— y envases de vidrio para alimentos y encurtidos. Todos sus productos se compran en la fábrica y se distribuyen en el local, en la zona más conveniente para este negocio: San Victorino, en el centro de Bogotá.

¿De dónde salió la idea? Siempre le gustó aprender preguntando. En sus trabajos se caracterizó por preguntar a todos sobre el funcionamiento de las empresas: cómo se produce y cómo se vende. Un empleado de la última empresa en la que trabajó le explicó que los vendedores ambulantes —en particular de alimentos— requieren envases para empacar sus productos. Ella amplió su conocimiento al visitar los negocios del centro de Bogotá; así, conoció a los productores y tejió la red de contactos a la que hoy en día le surte los locales. El primer local les costó mucho trabajo: tenían recursos solo para un mes de arriendo y materia prima, y ningún codeudor. La liquidación de ella y su esposo eran todo el capital. ¿Experiencia en creación de empresas? Ninguna.

Luego de muchos ruegos, lograron acceder a un local de nueve metros cuadrados —a duras penas se podían sentar para descansar—. El codeudor del local fue su suegro. No

manejaban grandes inventarios, porque el espacio era insuficiente; además, no tenían dinero para comprarlos. Sus primeros pedidos eran por docenas.

Hoy tienen cuatro locales en San Victorino, zona comercial muy reconocida de Bogotá, donde los arriendos son muy costosos. En su empresa trabajan tres socios —ella, su esposo y su hermana, aquella que decidió venirse para Bogotá a apoyarlos— y todos tienen el mismo porcentaje de capital de su empresa; ante la Cámara de Comercio solo aparece ella, con el 100% del capital. Todos venden y el esposo es quien maneja los aspectos logísticos de recepción, bodegaje y entrega de mercancía. Las decisiones se toman de forma conjunta, y hasta el momento los conflictos han sido manejables. Las ventas se hacen en el local; una vez se sintieron fuertes para pasarse a un segundo local, decidieron hacer jornadas de ventas por todo el centro, ventas en cada local, y construir una red de contactos.

Hoy sus clientes son los vendedores ambulantes, los restaurantes y las personas que requieren envasar líquidos en pequeñas cantidades —aceites, químicos, perfumes, jabones, limpiavidrios, champús, desengrasantes y otras sustancias— en plástico y vidrio. En los locales generan quince empleos formales.

Fortalezas

Los recursos del primer local se recuperaron en un año. La meta de estos empresarios es expandir su oferta a varios puntos de la capital. El primero fue en 2017 en Chapinero —entre la carrera 22 y la avenida NQS—; en este solo venden vidrio. Si bien no han hecho un estudio de mercado, se han enterado

de que los plásticos tienen más restricciones para el almacenamiento de sólidos y la conservación de líquidos.

Las experiencias laborales previas le dieron excelentes contactos que hoy le sirven como empresaria. Una contadora de la empresa donde trabajó Tránsito Yuritza es quien en la actualidad lleva su contabilidad: “Ella nos hace los contratos, nos paga los parafiscales, y todo, lo que sea impuestos... solo me preocupo por mandar las facturas y ella calcula mis impuestos, mi declaración de renta... Además, me aconseja sobre todo lo del negocio”, afirma Tránsito.

Aunque no tuvieron experiencia como jefes, han logrado motivar a sus empleadas para cumplir las metas de ventas, los horarios y las condiciones de aseo, pues venden productos para alimentos.

Durante los dos primeros años manejaron todo el proceso empresarial de manera informal. A partir del tercer año legalizaron la operación ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y las demás instituciones del Estado. Hoy recomiendan la formalidad, porque una vez obtuvieron los permisos hubo una visita de impuestos a todas las empresas del centro comercial: “¡nos salvamos de la sanción, por un día!”.

Debilidades

En la empresa trabajan tres socios sin haber preparado y aceptado reglas de juego claras. Ante el Estado, la empresa es propiedad de la emprendedora, ya que los demás socios no han declarado ese capital; confían plenamente en la empresaria. Las decisiones se toman de forma conjunta. Todos saben que son dueños y aceptan que ella sea la dueña oficialmente.

Tránsito Yuritza no ha hecho testamento, aunque prevé incluir a su esposo y su hermana en la propiedad ante la Cámara de Comercio; reconoce que trabajar con su esposo es complicado, porque ambos tienen formas de ser muy diferentes: “a veces él quiere comprar productos que tienen mucha salida, entonces ahí le doy gusto comprando pocas unidades, para que se sienta importante”.

La empresa empezó sin que ninguno de los tres socios conociera nada: “fue muy importante la asesoría que nos dieron los amigos, que nos contaran sus experiencias”, relata Tránsito. El crecimiento de la empresa los tomó por sorpresa, al principio pretendían trabajar los tres:

No pensamos que el almacén fuera a crecer tanto y que fuéramos a necesitar más gente, siempre creímos que íbamos a trabajar solo los tres. Además, fue muy rápido, al año y medio ya teníamos a los sobrinos trabajando... lo malo es que no ofrecemos empleo de alta calidad... los sobrinos vienen por temporadas cortas porque no podemos ofrecer buenos salarios ni proyección.

Los procesos y procedimientos de la empresa se han ido construyendo sobre la marcha, por ejemplo, el de planeación como empresa de familia aún no existe, solo “empezamos a hablar cuando podemos. Cerramos el local y hablamos”. La contadora es quien los asesora y hace las veces de consejera.

Para pensar

Solo hay mujeres trabajando en su empresa; el único hombre es su esposo. A su juicio, las mujeres son más responsables

y cumplen los horarios con menos restricciones. Si bien hay ciertas limitaciones con las madres con niños pequeños, ellas reponen tiempos sin inconvenientes. Por esa razón, tienen tres horarios de entrada, uno desde las 6 a. m., otro desde las 7 a. m. y el de las 8 a. m. Solo los dueños de la empresa van a trabajar los domingos de todo el año; curiosamente, es el día que más se venden frascos de perfumería.

Los gestores de la empresa son emprendedores con nula experiencia en gestión y con experiencia laboral en servicios de cafetería y vigilancia. Ambos tienen grado de bachiller; aunque no saben mucho de gestión de riesgos, sí tienen claro que en la zona se presentan incendios en las casas por su vejez y sus materiales, por lo que tienen pólizas contra pérdidas de sus muebles y mercancías. También aprovechan las bondades de internet y manejan proveedores y bancos de forma virtual. Han contratado a personas que coincidieron en una empresa multinacional de conserjería y vigilancia, es decir, son jefes de sus antiguos compañeros. La empresa les ha permitido encontrar y explotar las habilidades creativas como vendedores y estrategias.

Han logrado credibilidad con los proveedores, pues empezaron con pequeños pedidos y sin respaldo; han logrado sostener la empresa con sacrificios. Bayron Pascasio, su esposo, es quien recoge la mercancía en una carretilla y debe traerla desde las zonas vecinas —no menos de veinte cuadras— sin importar la lluvia o el sol. Para su fortuna, ya los proveedores les entregan los materiales en la bodega. De forma excepcional, la empresa entrega mercancías a sus mejores clientes cuando ellos no pueden entrar al centro de Bogotá. La empresaria prevé que seguirá generando empleo para mujeres:

Quiero seguir trabajando en el almacén y poderle dar más trabajo a señoras que lo necesitan; no me gusta trabajar con hombres, he intentado, pero no, no dan la talla como yo quiero. En cambio, las señoras sí. Pagamos salario mínimo con contrato formal, pero si pasamos la meta hay una comisión por ventas.

Preguntas

1. ¿El hecho de no tener claras las reglas de juego entre los tres socios respecto del capital podría generar problemas a futuro en la empresa?
2. ¿Las diferencias de personalidad entre los esposos podrían llegar a poner en peligro la empresa? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿cómo se afectaría al tercer socio?
3. ¿El socio líder debería hacer testamento?
4. ¿Deberían incluir a los demás socios en la propiedad ante la Cámara de Comercio?

Para ver

Santiago Antognolli, consultor argentino, se pregunta, ¿qué quieres salvar, la empresa o la familia?:

Vistage Argentina. (2015, 22 de abril). *#ForoDeExpositoresVistage: Santiago Antognolli, ¿qué quieres salvar, la empresa o la familia?*
Recuperado de <https://youtu.be/Fr10aS1R7HQ>

No tenemos organizada la empresa, no manejamos horarios ni sueldos

Armando Bronca Segura nació en Bogotá y tuvo cinco hermanos; es hijo de un padre dedicado a los arreglos de objetos metálicos y un ama de casa. Tres de sus hermanos estudiaron programas universitarios, una hermana es ama de casa y su hermano es socio en una microempresa de metalmecánica.

Armando estudió en la Escuela San Víctor, en el centro de Bogotá, y tiene estudios en electromecánica del Instituto Técnico Central La Salle, de Bogotá, programa que no terminó debido a que no le gustaban “la psicología ni la filosofía, yo soy físico y matemático”. Se dedica a las soldaduras y la electricidad; es casado y tiene dos hijos que estudian ingeniería. Su esposa tiene una microempresa de productos alimenticios desde 1995.

La empresa de familia

Una vez terminado su bachillerato, Armando tomó las herramientas que heredó de su papá y montó un taller de metalmecánica. Su matrimonio lo obligó a crear una fuente de recursos estables con la producción de moldes para panadería en el barrio Kennedy, en Bogotá. En principio, sus socios fueron su padre y un hermano; tenían una prensa y algunas herramientas, pero no capital de trabajo. Se apalancaron con los primeros pedidos.

Fortalezas

Con el crecimiento de las ventas pudieron comprar elementos para habilitar las máquinas, como dobladoras y pulidoras, motores, sierra y un soldador de punto. Al morir su padre, en el 2000, los hermanos se dedicaron a arreglos pequeños. La empresa “no ha crecido mucho porque mi hermano no tiene visión de negocios y a mí me da miedo tener deudas”. Hace poco se incorporó un primo que tiene más contactos. Armando tiene la oportunidad de leer en inglés revistas especializadas de productos para la cocina y hace esos elementos en su taller: cucharas para hamburguesas grandes, portafiltros, maceradores, aros para dar forma a los huevos, entre otros. Esos productos los han vendido en pequeña escala en Estados Unidos.

Armando es muy bueno en el diseño y la producción: “mis amigos tienen una idea, me la pasan a mí y se la fabrico. Dicen ‘listo, eso funciona’, las llevan para Estados Unidos y las venden”. Considera que la empresa podría generar sueldos dignos para los tres socios, porque la calidad de su trabajo es reconocida.

Debilidades

Armando estima que su mercado es Bogotá, debido a que no alcanzan sus recursos para expandirse; afirma que su producción es baja, porque “no tengo plata, no tengo las personas, no tengo los contratos; o sea, yo necesito mucha plata”. No han dividido las funciones de cada uno de los socios. Cada uno vende por su lado, produce y cobra, pero no tienen una forma organizada de funcionamiento. Cada peso que ingresa

se gasta de una vez. A su juicio, “el problema de nosotros es que no somos serios, la familia no es seria, anda mejor con una persona extraña que con un familiar”.

Sin cuentas claras, Armando considera que requiere “cien millones de pesos para invertir, para que valga la pena”. Sin embargo, él entrega pedidos, mientras que en el taller su hermano y su primo se quedan haciendo cosas que no se venden ni generan valor al negocio.

Para pensar

Los amigos de Armando le han propuesto una sociedad. Ellos ponen dinero y él su conocimiento, apoyado por su hijo; no obstante, él dice: “a mí me da miedo”. Reconoce que no es buen negociante, pero sí buen diseñador. A pesar de que su esposa es excelente vendedora, ni copia ni aprende esas habilidades. De igual manera, admite que el día que falte el taller se cerrará, porque su familia tampoco tiene las habilidades para sacarlo adelante. No tiene previsto qué pasará con sus pertenencias, porque no ha hecho testamento, como tampoco lo hizo su padre con la casa y los activos que dejó.

Preguntas

1. Con escasa producción, pocos deseos de expandirse y el manifiesto temor a la creación de sociedad con amigos, ¿cómo percibe el futuro de esta empresa en el corto plazo?
2. ¿Cómo hacer una correcta separación financiera entre la familia y la empresa?
3. ¿Se justifica la inclusión de una persona externa a la familia en la parte directiva?

Para ver

Rosalinda Pizarro explica los diez errores más comunes que cometen las empresas familiares:

Revista Consultoría TV, (2016, 20 de septiembre). *Los 10 errores más comunes que cometen las empresas familiares*. Recuperado de <https://youtu.be/HT9vuu961iY>

Planear empresas en el sector agrícola es casi imposible

Barney Balam es un emprendedor que incursionó en el sector agrícola. Es técnico en electricidad y se dedica a todo tipo de negocios: desde la compra y administración de taxis, pasando por la venta de ropa en pueblos, hasta la producción y venta de fresas. Tiene tres hijos con su esposa, quien lo ha acompañado en el mundo empresarial para juntos convertirse en familia empresaria.

Nació en Carmen de Carupa (Cundinamarca), en 1978. Sus padres tenían muy pocos recursos. La familia completa emigró a Bogotá en busca de oportunidades, sobre todo de estudio. Su padre los instó a estudiar: “mi familia fue muy humilde e hicieron milagros para sacarnos adelante. Sobre todo mi padre, que nunca estudió, sí se preocupó porque todos aprendiéramos. En mente tuvo siempre la Universidad Nacional y el Sena [Servicio Nacional de Aprendizaje]”. Con tres pudo cumplir sus sueños, y con los otros tres, no: hay tres graduados con título profesional y son empleados; los otros tres son técnicos del Sena y poseen empresas. Su padre fue empleado, pero con sueños de ser independiente a través de la creación de restaurantes, panaderías, montallantas y venta de mercancías. Su madre es ama de casa. Barney Balam lamenta que su padre nunca les hubiera compartido sus sueños como emprendedor:

Se preocupó por nuestro estudio y fueron buenos padres. Solo que por dedicarse a darnos estudio descuidó cosas más importantes. Me hubiera agradado que mi padre me hubiera enfocado desde el principio, desde mi época de estudio, a ser empresario. Soñaba con aprender de sus intentos de crear empresas.

Una vez graduado de bachiller, entró al Sena y obtuvo el título de técnico. Trabajó en varias empresas, pero sin perder de vista su sueño de crear una empresa. Ese día llegó en 2001, cuando decidió incursionar en una

Microempresa de calzado para dama, hecho a mano. Conseguí un contrato con una entidad del Estado y de la noche a la mañana me salió la primera licitación. Sin saber de nada, porque uno no sabe ni tiene experiencia. Me llamó la jefa de compras y me dijo que había ganado la licitación. Le dije “no doctora, qué pena con usted, pero no tengo plata”. Pues me adelantó un cheque y me dijo que hiciera lo de la cláusula de cumplimiento y la de calidad. Era lo correcto. Llevé los papeles de Cámara de Comercio y arranqué. Me senté a llorar. Dios existe. Fue mi primera experiencia como empresario, como soñador empresario.

Ese primer intento fue fructífero por las enseñanzas:

Cumplí con el 99%, y cometí todos los errores que pude. Hacer calzado de dotación para dama a mano es muy complicado, tenaz. Hay tacones 3 ½, 4 ½, 5 ½, y todos los pies son diferentes, así como los pesos y modelos: creo que por eso me aprobaron el contrato. Dirían, “este señor hace lo que yo

quiera”. Aun así, entregué todo. Con esa primera experiencia hice la casa para mis padres.

Barney aprendió de sus errores:

Uno sueña y piensa que hacer un negocio es solo hablar. Nunca tuve una proyección, nunca calculé costos, jamás hice un cronograma de entregas. Visto desde hoy nunca fui empresario, pensé que era empresario. Sí. Generé doce empleos y puse a trabajar a toda la familia. Además, gasté todo. No hubo plata para la siguiente licitación.

En efecto, tuvo que volver a buscar empleo:

Entré a trabajar como jefe de producción en una empresa de jeans para dama. En ese momento la empresa tenía dieciocho empleados y la puse a producir con doscientas personas, y pasamos de 2000 unidades a 18.000. Imagine, tuve carro con chofer, una secretaria... Una experiencia diferente, pero como persona me volví plástico, lleno de ilusiones, y listo para gastar toda esa plata.

La empresa de familia

Esa etapa como asalariado terminó y volvió a emprender empresa, esta vez en el campo:

Un primo me dijo: “sembremos fresa”, y empecé con 2000 matas.² Pintaba bien el negocio, porque una libra de fresa se

2 “La fresa se cultiva en las horas del día; se recoge de forma manual, en el piso. Luego, se empieza a organizar y clasificar por tamaños. Las grandes superficies piden

puede vender por \$8000 o más. Al por mayor, puede venderse en \$2000. El problema es que, con baja producción, los costos fijos y variables son altos. Pasé a sembrar 5000 y no funcionó. Vendí el carro y pasé a 10.000 y tampoco funcionó. Vendí mi casa y tampoco. Insistí hasta llegar a sembrar doce hectáreas. Fui la primera empresa certificada en Cundinamarca en buenas prácticas agrícolas, la segunda de Colombia, y [obtuve] un reconocimiento de la Secretaría de Desarrollo por el impacto social que generó.

El aprendizaje siguió:

Duré cuatro años exportando fresa para Francia. Aprendí a mandar fresa a Miami y desde ahí a Centroamérica. Al llegar a esas magnitudes, me tocó pedir ayuda. La Cámara de Comercio me ayudó a formar como empresario. Aprendí a involucrar a todas las personas que están al lado de uno, aprendí la palabra *delegar*.

El aprendizaje empresarial tuvo altos costos; Barney asegura: “generé catorce empleos directos y dieciocho indirectos. Sin embargo, mi esposa no soportó la presión. Me ayudó, pero perdimos todo y la presión de pagar sueldos y sostener hijos nos pudo”. Con más experiencia, decidió explorar otros productos:

Incursioné en el cultivo y venta de maracuyá con 180 toneladas al mes. Ya era un proyecto grande y empezamos buscar

cierta clase de fresas, las seleccionamos. Mandamos otra fresa para la costa, vía aeropuerto, con otras características. La fresa se cultiva entre 1800 y 3200 metros [sobre el nivel del mar]. Hay fresas que califican para exportar o para climas cálidos y otras para climas fríos. Todo el negocio es de noche y madrugada”, relata Barney.

aliados. Éramos una SAS³ que tenía previsto vender acciones para proyectos. No pregunté y cometí el error más terrible del mundo, fue vender acciones de mi empresa estando en esa posición, vendí el 49% de la empresa a un señor con mucho más dinero para sembrar maracuyá. Sembramos cuatro hectáreas de maracuyá en La Mesa y mi nuevo socio se enamoró de la empresa. Se quedó con ella. Estoy en pleito en la Super-sociedades.

Fortalezas

Además de los consejos de la Cámara de Comercio, aparecieron los amigos que sí sabían del negocio:

Apareció Anderson Ferney con amigos de Boyacá y me empezaron a asesorar. Por ellos conocí el maracuyá. Afortunadamente en Colombia la gente no se ha dado cuenta de que de Centroamérica hacia arriba no se consiguen frutas de trópico como la gulupa y el maracuyá. Hay frutas que valen la pena y que se puede hacer proyección para hacerlo.

A su juicio, se presentó una mejor forma de ser empresario:

Comprar una empresa hecha, y ojalá quebrada. Es más fácil fortalecerla porque el banco ve el tiempo, la antigüedad, se pueden mostrar los impuestos. Hace año y medio volví a empezar con tres hectáreas de fresa, trámite de nuevo el

3 Las sociedades por acciones simplificadas (SAS) son un modelo jurídico para la constitución de empresas en Colombia. Toda su reglamentación se puede consultar en la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008.

registro [ante el] ICA [Instituto Colombiano Agropecuario], pretendo exportar, quiero llegar a sembrar 600.000 plantas.

De este modo, emprender supone contar con la capacidad de levantarse de cada caída:

Con toda esta experiencia rehíce mi hogar, tengo un bebé de 3 años. Mi esposa tiene capacidad de trabajo y no tiene problema en hacer cualquier tarea de la empresa. Otra vez vendí el carro para sembrar fresa. Hay socios, claro, un hermano, un primo y un externo ya con parámetros diferentes en el negocio. Ya aprendí que debo hacer contratos, aclaramos cuánto gana cada uno y qué responsabilidades tenemos, aprendí a trabajar con socios porque solo me quiebro, ahora soy amigo del contador, hay que tener un equipo, aprendí a hacer más cauto y aprendí una cosa más importante: encontrarme, a ser más sencillo y darme cuenta de que vale más ser persona que llenarse de plata.

Por supuesto, aprendió a planificar el futuro, y eso incluyó hacer un testamento. Hay que disfrutar los logros, reconoce Barney Balam:

Tuve momentos de fiesta, viajes y diversión. Sin embargo, lo más importante es la familia. Cuento con mi mujer, que me apoya. Tengo a mi hermano, que es experto en administración y trabaja en una multinacional. Tengo un equipo de doce personas, de las cuales tres son empleos directos. Me gusta ponerme la camiseta, pasar mucho tiempo en el cultivo, y sacamos fresa de muy alta calidad.

Debilidades

En sus primeras empresas cometió los errores que muestran los libros de texto:

Cuando uno tiene una empresa de familia, es muy difícil separar las cobijas de los negocios, los amigos de los negocios, los tíos de los negocios, porque todo para uno gira en torno a su empresa. Lo único que hace uno hablar es de su empresa y quisiera estar ahí 24 horas: error.

En sus primeras empresas no remuneró a los familiares que trabajaban con él. Hoy considera que:

Aprendí que mi señora debe tener un sueldo para que trabaje con tranquilidad. Ella se encarga de despachos y, además, es socia de nuestra empresa. Para que todo funcione debe tener sueldo con prestaciones. Cuando uno trabaja con la esposa o con el hermano, lo mejor es aclarar las cosas, porque la empresa exige.

El Estado no apoya a los agricultores:

El ICA tiene dos ingenieros agrónomos para todo el país para hacerte la visita. El tratado de libre comercio es bueno, pero no me ha funcionado a mí para nada. En la Cámara de Comercio me llaman para exportar todos los días, pero ¡un contenedor de 10 toneladas! Para traer cosas sí ha funcionado. A nosotros en el campo, que todos somos empresarios de familia, los insumos nos salen más costosos porque son la mayoría norteamericanos, afectados por el dólar terrible. Además,

el mercado del tratado de libre comercio pide fresa deshidratada, liofilizada, congelada o en pulpa, pero la pagan a \$200.

Para pensar

Barney Balam ha aprendido más del negocio:

Fuimos a una convención en Argentina para aprender de fresa y arándano. Allá vi cosas diferentes. Salir del país vale la pena. Hoy manejo mis cultivos con tecnología, hago aplicaciones 90% orgánicas, busco certificaciones de buenas prácticas, manejo costos como nadie lo hace en un cultivo, hago proyecciones de compras de insumos, de empaques, saco permisos de agua, permiso de uso de suelos... Hoy siento que tengo realmente una empresa. Tenemos previsto exportar arándanos y fresas congelados con uso de nitrógeno a Holanda.

El emprendedor ha abordado otros aprendizajes, como el manejo del tiempo: “aprendí a sacar días para mis padres, para mis hijos y día para mi mujer, pero no es el fin de semana. Es el martes. Ese día no contesto nada”. También aprendió a aprender:

Sigo estudiando, para eso es internet. Ustedes no saben cuánto ayuda Google, he tomado clases de agricultura en la Universidad Nacional, aprendí que en Europa se hace iniciación inducida: a partir de colmenas se polinizan las fresas y da una producción más alta, con más dulce y mejor pH.

Finalmente, da un consejo: “No todos nacieron para empresarios y no todos nacimos para empleados; a mi hija

mayor le digo, ‘si vas a ser empleada para ganar mucho dinero, no te sacrifiques más, pero si vas a ser empresaria, empieza desde ya’”.

Preguntas

1. ¿Cómo potenciar el crecimiento de este modelo de negocio?
2. ¿Cómo sistematizar las enseñanzas de estas experiencias empresariales?
3. ¿Podría cambiar de sector?
4. ¿Qué ideas sugiere usted para consolidar esta empresa?

Para ver

Ravaglia, F. (2017, 15 de mayo). *Empresa familiar rural: pensando el traspaso generacional*. Recuperado de <https://youtu.be/i03qSXEcTvc>



En nuestra casa todos peleamos; en la empresa, también

Genaro Walditrudis nació en Duitama (Boyacá), en 1950, y, a pesar de sus capacidades, no tuvo oportunidad de estudiar. Su hogar estaba compuesto por sus padres y tres hermanos, quienes compartían un techo, así como carencias afectivas y económicas. Cuando terminó quinto de primaria, decidió buscar mejores horizontes en Bogotá y vivió con un tío. Sin dinero para seguir estudiando, tuvo que empezar a trabajar a los 11 años como ayudante de soldadura en un taller de metalmecánica. En la capital no contó con la figura paterna o alguien que lo orientara, menos con la posibilidad de amigos ni juegos; por desgracia, no terminó la educación formal. Durante veinte años en el taller aprendió todos los secretos del negocio y logró ascensos y reconocimiento por su inteligencia y esforzado trabajo. Años más tarde conoció a su futura esposa, con quien conformó un hogar y tuvo cuatro hijos. Con una disciplina de hierro y el apoyo de su esposa, logró amasar suficientes ahorros, los cuales le permitieron a la esposa dedicarse al cuidado del hogar y de los hijos.

Debido a malas decisiones y una deficiente gestión, se cerró la empresa de metalmecánica en la que trabajó desde niño. Genaro Walditrudis quedó desempleado y con muchas obligaciones, porque esperaban su cuarto hijo. Ante esa encrucijada, su esposa vendió la casa que recibió como herencia de sus padres, la cual, junto con los recursos de la liquidación, se convirtió en los recursos de capital inicial de su empresa de

metalmecánica. La zona de Cazucá, de la localidad cuatro de Bogotá, reúne muchas pequeñas y medianas empresas que se convirtieron en su mercado potencial. Allí compraron un lote que adecuaron como taller, oficinas y vivienda provisional. En 1995 empezó su empresa.

La empresa de familia

La empresa de familia tuvo dos empleados en sus inicios, el padre y el hijo mayor —contaba con 14 años en ese momento—, quien siguió los pasos de su padre en el amor por los trabajos manuales, la dedicación, la disciplina, y en no estudiar a pesar de contar con los recursos suficientes. Los primeros trabajos se relacionaron con su área conocida, la metalmecánica. Puertas, ventanas y todo tipo de estructuras a la medida del cliente fueron sus primeros contratos. La segunda hija sí estudió, terminó ingeniería mecatrónica, en 2015. La tercera terminó el bachillerato y de inmediato se enroló en la compañía. El menor de todos es contador público y lleva las cuentas del negocio.

Las oportunidades de negocio fueron apareciendo. En una ocasión enfrentaban un problema que no habían tenido antes: levantar una estructura pesada, compleja y muy delicada. Tuvieron que acudir al arrendamiento de una máquina montacargas. Como la necesitaron varias veces más y consiguieron contratos más grandes, decidieron comprar una máquina de segunda mano a un precio que obviaba el problema del alto costo de arrendamiento. El cambio de negocio se dio con la máquina montacarga. Por ser una máquina visible, los demás empresarios de la zona comenzaron a preguntar por su alquiler. Padre e hijo decidieron alquilarla a empresarios y

a todos los que la necesitaban, hasta que copó su tiempo. La idea fue muy rentable, porque ellos mismos la manejaban y reparaban. Los ingresos superaban por mucho la propuesta original que, con la volatilidad de la industria y la crisis de la construcción de 1999, los hizo escoger el nuevo proyecto.

Con la primera máquina subsistieron tres años hasta que consiguieron otra de segunda mano en buen estado. Más adelante llegaron varias nuevas. Hoy tienen equipos suficientes para atender el sur de la ciudad. La empresa genera 39 empleos calificados, porque 62 montacargas requieren personal para atender esas tareas complejas y costosas. El más reciente filón del negocio es el transporte de los equipos, para lo cual han comprado varias *camabajas* —tractomulas con una superficie especial para subir las máquinas montacargas, en particular las más grandes, que se deben movilizar con vehículos que alerten sobre su presencia—.

Fortalezas

El gerente es el papá, aunque se dedica más a los temas operativos; los asuntos de clientes y operaciones se deciden entre todos. A los 76 años, el patriarca y gerente hace mantenimiento a los equipos, los maneja, atiende clientes y participa en todas las actividades de la empresa.

El primogénito es líder porque conoce todos los secretos del negocio; hoy se encarga del mantenimiento de los equipos que están en la empresa y de aquellos que permanecen en la bodega. La ingeniera está a cargo de las ventas y de la seguridad industrial, tema vital de la empresa, ya que deben cumplir la normativa de higiene y salud en el trabajo. La tercera maneja las máquinas que se llevan a las empresas y maneja

la tractomula que transporta los equipos. El menor es el encargado de las cifras y quien ejerce como encargado de los temas administrativos. En algún momento se contrataron las parejas de los hermanos, pero tuvieron que desistir de la idea, porque se volvieron más frecuentes los roces en la empresa y en las reuniones familiares. El nieto mayor ya se incorporó a la empresa en oficios menores.

Debilidades

La actividad que desempeñan es de alta complejidad y los accidentes son comunes. El estrés aparece con frecuencia y el manejo del conflicto es complejo, porque se acompaña de agresividad. De hecho, todos los empleados cuentan historias en las que sus vidas han corrido peligro. El primogénito casi pierde la vida al quedar atrapado entre una máquina montacarga grande —puede levantar 25 toneladas— y un contenedor; tuvo una incapacidad de seis meses por heridas internas.

El clima laboral en la empresa es muy complejo. El temperamento de todos es fuerte y se suma a las complejidades del negocio, que hacen crecer los pequeños conflictos. El tono de voz tiende a ser alto y las discusiones siempre suben de tono, además de pasar los pequeños malentendidos de la empresa a la familia.

El patriarca es el gerente y el líder, pero su liderazgo es disputado por todos. El fundador ha intentado encontrar una forma de descanso; compró una casa en tierra caliente “y cada quince días me voy con la esposa a cuidar mis matas”. Sin embargo, los temas de la empresa lo agobian y se devuelve rápido a la empresa. Es tanta la presión que viajan el sábado en la noche y regresan el domingo a mediodía. La

empresa está a nombre del fundador como único propietario, dueño del 100 % del capital. No se han hecho planes de la familia ni de la empresa. Cada uno responde por su área, pero no han logrado reunirse de forma calmada para planear el retiro del fundador y el futuro de los negocios.

Las pocas veces que se ha tocado el tema, el patriarca se siente atacado y expresa su malestar —con palabras altisonantes—, por lo que considera es un plan para sacarlo de la empresa. Los herederos han expresado su voluntad de irse cuando falte el fundador, porque sienten que no pueden estar a las órdenes de sus hermanos. La opción de vender es rechazada por todos, pues el hecho de trabajar todos en el proyecto de su padre no se reemplaza con dinero. Por desgracia, la solución expedita no se toma y ya la concibió la esposa y madre: contratar a un gerente que responda por todo y que ostente la autoridad en la empresa.

Los hermanos ven cercano el día en que su padre no estará, pero no han podido superar los miedos para proponer y ejecutar una solución. Está en riesgo no solo la empresa, sino la familia.

Preguntas

1. ¿Cómo manejar el clima empresarial cuando todos los miembros de la familia tienen personalidades conflictivas?
2. ¿Qué se podría hacer para disminuir el riesgo operativo en la compañía?
3. Con un clima laboral tan denso y sin planes familiares y empresariales, ¿qué se debería hacer para garantizar que la empresa pase a la siguiente generación?

Para ver

Universidad Siglo 21. (2011, 25 de noviembre). *¿Cómo gestionar exitosamente una empresa familiar? Casos de éxito (Grobocopatel)*. Recuperado de <https://youtu.be/-WiixyDaUt0>

No me interesa estudiar

Hace dos años, Yurleidy Katheryne decidió trabajar en la empresa de sus padres, en la que su hermana mayor es la representante legal. Su familia siempre ha estado en el negocio de venta de carnes de cerdo y de res en Bogotá. Su padre es de la costa caribe y su madre es de Villavicencio. Sus padres terminaron el bachillerato y siempre tuvieron carnicerías pequeñas en los barrios de la zona de Kennedy, al suroccidente de la capital, donde han vivido siempre. La primera carnicería fue creada por sus padres en un barrio muy concurrido, cuando eran jóvenes y no tenían hijos. Era un negocio muy pequeño con espacio para una nevera; la carne se envolvía en papel reciclado —usualmente eran listados de contabilidad de color verde—. Luego incursionaron en el negocio de comidas, que si bien era rentable, les absorbía todo el tiempo que la primera hija requería. Más adelante intentaron con transporte, pero la camioneta que compraron para prestar servicio en varios colegios se accidentó. Finalmente, retornaron a la carnicería cuando su segunda hija nació; “mi papá es más calmado y la de carácter fuerte es mi mamá”, afirma Yurleidy.

La empresa de familia

La empresa se consolidó hace diez años, después de serias dificultades económicas y conyugales de sus padres. Hoy tienen una planta cerca de la calle 13 y varios locales para la venta de

cárnicos, con una nómina de diez empleados. La carne de cerdo se importa de Norteamérica, una parte de Canadá y otra de Estados Unidos. Los costos y la calidad los llevaron a esa opción. Sus padres están dedicados a las ventas y la hermana mayor es la representante legal; sus padres decidieron pagar los estudios en comercio exterior de la hermana mayor con recursos de la empresa, ya que este conocimiento es útil para las importaciones. Yurleidy Katheryne terminó el bachillerato, pero no cree en la educación; ha intentado estudiar administración, contaduría y mercadeo, pero considera que sus padres han hecho una fortuna sin pasar por la universidad.

Fortalezas

A pesar del fuerte carácter de sus padres, las hijas creen que la empresa tiene un buen ambiente laboral. La hermana mayor ha logrado establecer unos criterios mínimos para que la familia no afecte el desarrollo de la empresa; relata Yurleidy:

Al comienzo no me gustaba que me mandara, pues siempre es la hermana mayor la que manda en la casa y a nadie le gusta que lo manden, pero después hemos construido una buena relación porque la idea es colaborar con mis padres y su empresa.

El papá se encarga de la parte logística —los carros, las rutas— y la mamá maneja el área comercial —conseguir los clientes, seguir todas las ventas y estrategias de mercadeo—; mientras que la hermana mayor conduce los temas administrativos y Yurleidy Katheryne apoya a todos desde hace un año. Hace seis meses se sumó a la nómina el novio de la hija

mayor, Atilio Hermenegildo, como ayudante de una camioneta que entrega los pedidos.

Debilidades

Es muy difícil trabajar con los padres: “es incómodo porque se disgustan con frecuencia”, afirma Yurleidy. El carácter de sus padres es fuerte y sus peleas en la empresa son conocidas por todos; por fortuna, la unión de la familia apacigua estos conatos de conflicto. Ella decidió ingresar a la empresa después de ayudar los fines de semana; sin embargo, a diferencia de su hermana, a quien le encanta el estudio y la lectura, Yurleidy Katheryne no pretende seguir estudiando:

No me gusta que la sociedad considere que el estudio lo es todo, sí da un título, sí da un mejor sueldo, pero pues nunca he pensado ser empleada; entonces no es mi meta. De pronto uno necesita ciertos conocimientos, pero en este momento pienso que no va en mí, no me nace hacerlo.

Si bien tienen buenas cifras de ventas y un crecimiento sostenido, la empresa y la familia no consideran necesario tener asesores o junta directiva, y no está en sus planes tenerlos:

Mis papás son jóvenes —ambos de 40 años— y no necesitan aprender de otros; la vida les enseñó y los errores que han tenido, de dejarnos tantos errores, de robos... Ya con esa experiencia no necesitan de alguien más que venga a hablarles. Al principio tuvieron muchas charlas de la Cámara de Comercio, mucha asesoría, pero ya no es necesario ese acompañamiento para la toma de decisiones.

No tienen un plan de acción en caso de que sus padres falten, no han definido la propiedad de la empresa —“los locales y los carros son de mis papás”— y tampoco han establecido formas de reparto de los beneficios. La empresa se constituyó como sociedad por acciones simplificada (SAS), pero las hijas no saben cómo se definieron estos temas, ni sus efectos, aunque son las herederas naturales de la empresa.

En este negocio el repartidor de la carne en camioneta es un punto débil de la cadena, porque algunos han robado el dinero de las ventas, es decir, esta persona reparte el producto y recibe el dinero en efectivo. No manejan procesos de selección: “ha sido un error. Uno hace las entrevistas sin el apoyo de una persona, de pronto un psicólogo. Siempre que necesitamos gente sacamos a alguien del desvare, se contrata y ya”. Varios robos —en los que participaron algunos hermanos de sus padres— los han obligado a pensar en la contratación de una agencia que maneje el proceso.

Para pensar

El negocio de los cárnicos es rentable, pues muchos colombianos se alimentan de carne; aquellos que no, consumen pescado, “que también vendemos. Salmón importado de Chile, trucha de Colombia, camarón, filete de robalo, cazuelas y mixturas. Vendemos pollo. Estamos ampliando a otras ciudades como Villavicencio”, cuenta Yurleidy.

La empresa cuenta con nueve cuartos fríos, con capacidad para 20 toneladas cada uno, los cuales permiten guardar carne hasta por dos años. En un corto plazo abrirán locales en el norte de Bogotá, ya que, relata Yurleidy, “manejamos novillo, la carne más costosa del mercado. En una *fama* [carnicería]

de barrios del sur no la compran, entonces vamos a asaderos y restaurantes elegantes donde no les duele pagar por la calidad”. Planean concentrar sus esfuerzos en la distribución mayorista, “porque la distribución entre clientes pequeños toma mucho esfuerzo y desgaste”. Las ventas se reparten entre la mamá —clientes grandes, como casinos y restaurantes—, preventas con ayudantes de telemercadeo y otras con clientes fijos y nuevos con uso de volantes.

Preguntas

1. ¿Cómo se puede combinar el respeto por los padres con la toma de decisiones dentro de la empresa?
2. Sin formación ni deseos de aprender, ni consejeros o junta directiva, ¿es viable un correcto proceso de gestión de la empresa?
3. ¿Cómo hacer la planeación de la familia y de esta empresa?

Para ver

La empresa familiar y el conflicto familia-empresa:

Débora me Orienta. (2015, 9 de julio). *Empresa familiar conflicto (familia-empresa)*. Recuperado de <https://youtu.be/s07159c1e70>

Dos hermanos y un amigo, todos somos dueños por igual

Aquiles Cuesta Caro nació en 1976, en Mesitas del Colegio (Cundinamarca). Tiene seis hermanos, de los cuales uno trabaja con él en la empresa de venta de insumos eléctricos, otra tiene una ferretería y los demás son empleados. Aquiles creció en Bogotá, terminó el bachillerato en el Colegio Guillermo León Valencia y, de inmediato, entró a trabajar como empleado en un almacén de artículos eléctricos: “tan motivado estaba que no acudí a recibir el diploma porque estaba vendiendo repuestos”, afirma Aquiles. Se casó en 2005 y tiene tres hijas. Su vida como empleado fue provechosa:

Empecé a adquirir experiencia. A los seis meses ya estaba en bodega, al año en ventas. En esa empresa estuve diez años. Por desgracia la empresa empezó a tener problemas, a pesar de tener diez puntos de venta en todo el país. Estaba tan comprometido que me sentía parte de los dueños porque, además, era el administrador de un punto en Bogotá.

La empresa de familia

Esfuerzo y conocimiento, asegura Aquiles, son las condiciones que tenía para empezar la empresa. Así, desmotivado por el declive de la empresa donde trabajaba, decidió empezar su propia firma. Con su hermano y su mejor amigo decidieron poner un millón de pesos e iniciar la venta de eléctricos:

Si se acepta como consejo, hay que enamorarse de lo que a uno le gusta. Yo me enamoré de mi negocio de repuestos y vivo enamorado de lo que hago. Estoy disponible 7/24 para la empresa. Tres millones no es mucho capital en este sector, por eso contaba solo con la confianza de los proveedores que me conocían.

Fortalezas

Aquiles —un vendedor innato— y su hermano son los vendedores principales y su mejor amigo es el encargado de los temas administrativos. Los tres están comprometidos con su proyecto:

Empezamos los tres socios y a los seis meses éramos cuatro personas. En 2016 la empresa tenía treinta empleados; en 2004, empezamos con una inversión de tres millones de pesos y hoy vendemos diez mil millones.

El secreto de la perdurabilidad de la empresa lo atribuyen al compromiso de los tres. Aquiles relata que, cuando han trabajado con familiares en la empresa, han sido muy exigentes:

Exigimos, porque siempre hemos sido muy trabajadores, damos un poquito más de la hora de trabajo, madrugamos un poquito más, ponemos al día cada cosa para que cuando empiece la jornada laboral todo funcione bien. Ese ritmo no lo han aguantado los familiares que han querido trabajar con nosotros.

A pesar de no tener formación profesional, los socios han imaginado su empresa en el largo plazo: “Tenemos un proyecto grande para diversificarla. Seguiremos con los repuestos y vamos a incursionar en la venta de equipos”. Lo hacen también porque desean bajar la dependencia de los sectores petrolero e industrial. En el sector de construcción han visto una oportunidad con las vías de cuarta generación (4G).

Por supuesto, han formalizado la propiedad. Cada uno detenta el 33% y las decisiones se toman por unanimidad. Las determinaciones de funcionamiento las pueden tomar los tres por separado y aquellas que afecten la propiedad se discuten entre los tres. Además, son prudentes con la repartición de utilidades:

Quando hemos sacado negocios muy bonitos, repartimos para cumplir nuestras metas personales; por ejemplo, vendimos a una empresa en un año casi dos mil millones, de ahí decidimos repartir para tener vivienda propia. Por lo demás, somos muy cuidadosos con el dinero.

Debilidades

La empresa depende en alto grado de los sectores petrolero y minero. Además, venden a crédito y mantienen una guerra constante de precios, la cual tratan de afrontar con precio, servicio y calidad. “A veces la cartera se demora mucho, entonces toca recurrir al banco, a préstamos; eso hace que las deudas nos castiguen las utilidades”, cuenta Aquiles. No tienen junta directiva, pero acuden al consejo de otros empresarios y “aunque tenemos solo bachillerato, la experiencia recogida en nuestros trabajos anteriores ha ayudado mucho”.

Para los nuevos proyectos van a contratar un abogado de tiempo completo que les ayude a fortalecer la empresa y sus actividades, aunque no han definido un plazo.

Por otro lado, en algún momento apareció uno de los temas de las empresas de familia: la desconfianza:

Con un negocio que hubo alguno pensó que estaba mandando el negocio para otro lado. El tema se creció —pensé incluso salir de la sociedad—, pero se pudo solucionar. Se habló. Aprendimos a hablar con calma y pensando en tanto esfuerzo que nos ha costado.

Para pensar

Aunque no son profesionales en gestión, han logrado consolidar procesos de planeación muy eficientes. Desde la apertura, relata Aquiles:

Pensaba ¿cómo me veré en diez años? Gracias a Dios se han dado las cosas. Trabajamos en equipo ¿cómo se llamará la empresa? Cada quien buscó un nombre y entre todos lo hicimos. ¿Contratar gente? Cada persona que llega ha sido escogida para que apoye cada línea que creamos; tenemos catorce asesores, cada quien se dedica a una línea que definimos hace diez años. Como la imaginamos así la tenemos. ¿En diez años cómo nos veremos? La empresa estará en diferentes puntos del país y con presencia en el ámbito internacional; tendremos un punto en Estados Unidos que va a centralizar todas las importaciones del mundo a Miami y de Miami a Colombia y Suramérica.

Los hijos de los tres socios estarán en la empresa para la segunda generación:

Aunque no lo hemos planeado en detalle, imagino que tendrán tan buenas relaciones como nosotros. Es bueno que quieran la empresa porque nosotros no estaremos toda la vida. Empezaremos a formarlos para que sigan con la empresa, que la empresa no muera ahí.

En la nueva etapa de crecimiento tendrán un socio y la propiedad será 60% de los originales y 40% dos nuevos. La esposa de Aquiles es quien lo reemplazará en el momento en que falte por enfermedad, muerte o retiro.

Preguntas

1. ¿Qué estrategia se puede implementar para minimizar la dependencia de un solo sector?
2. ¿Cómo estabilizar la fluctuación de sus ventas?
3. ¿Cómo recuperar la confianza en la familia y la empresa?
4. ¿Es posible salir de las guerras de precios? ¿Cómo?

Para ver

Juan Corona es un reconocido experto español en empresas de familia. En este curso, presenta la realidad y el futuro de la empresa familiar en España:

Cef UGR. (2016, 2 de mayo). *Realidad y futuro de la empresa familiar en España*. Recuperado de <https://youtu.be/gV9OD-n7IZw>

No es fácil convencer a mi papá

Elpidio Plata Fácil tiene cuatro hermanos; nacidos en Bogotá, todos están en el campo de la ingeniería y las ferreterías. La hermana mayor estudia ingeniería química, el segundo estudia ingeniería civil, el tercero estudia ingeniería industrial y la menor está por empezar primaria.

Elpidio nació en Bogotá, en 1986; estudió la primaria y el bachillerato en esta misma ciudad. Se destacó en matemáticas y física, así como en deportes como el ciclismo. Es el hijo mayor y, por su desempeño académico, es el ídolo de sus hermanos y el consentido de sus padres. Al finalizar la educación media, estudió ingeniería civil, hizo una maestría en temas de saneamiento ambiental y cursa su segunda maestría. Su papá creó la empresa que Elpidio maneja y su madre trabaja en el sector ferretero. Antes de ingresar a la empresa de su padre, tuvo cuatro trabajos en empresas de ingeniería, todos a partir de las prácticas que llevó a cabo en la universidad:

Quando terminé mis estudios, empecé a adquirir experiencia en empresas privadas para probar. No quise entrar a trabajar con mi papá, porque debía averiguar si me gustaría trabajar con él. Al cabo de dos años, me dije “no quiero ser empleado toda la vida”, entonces me puse a pensar cómo aportar para que mi papá me aceptara.

La empresa de familia

Su papá cursó estudios de ingeniería, pero no se pudo graduar, y su madre trabajó con la familia, que siempre ha tenido empresas en el sector de las ferreterías y la construcción. Como relata Elpidio, la empresa nació en 1991:

Como idea de mi papá. En principio fue una pequeña ferretería y se prestaban asesorías a partir de la experiencia de mi padre. Llegué hace tres años a trabajar y el valor agregado mío es presentarnos a licitaciones y ofrecer servicios de consultoría.

Es decir:

Empezó simplemente como deseo de independizarse y buscó generar más empleo, darle un nombre a la empresa. Fue su idea, con muy pocos recursos y le metió el corazón. Yo solo quise apoyar sus sueños. El valor agregado que pude ofrecer es poder presentarnos a proyectos en todo el país. Hacemos desde reformas hasta plantas de tratamiento, pasando por consultorías en temas civiles y ambientales.

Fortalezas

La empresa tiene dos frentes: uno de ventas y otro de proyectos. Por supuesto, este segundo es el más rentable. “Han salido buenos proyectos, en principio hicimos solo propuestas de ingeniería civil; hoy yo, aunque trabajo fuera, sirvo de respaldo para los proyectos de la parte ambiental”, afirma Elpidio; sus clientes son empresas “consultoras, empresas privadas y

ahora empresas del Estado. Tenemos frecuentes propuestas de empresas privadas que necesitan licencias ambientales”.

La empresa cuenta con una estructura definida y responsabilidades asignadas: “Mi padre es el gerente general y yo soy el gerente de proyectos de la empresa”. Se prevé que a medida que se gradúen sus hermanos tengan la voluntad y la preparación suficientes para que trabajen con ellos en la empresa; por ejemplo, “es prioritario contar con un ingeniero químico que maneje aguas residuales”.

Aceptada la experiencia de Elpidio, se incluye de manera parcial su aporte en la propiedad de la empresa. Su padre es el dueño del 60% de la empresa y Elpidio, del 40%. El reparto de utilidades depende de la cantidad de proyectos:

Nosotros tenemos un sueldo básico, que nos hemos asignado, y la utilidad depende del valor global del proyecto, que por lo general está entre 20 y 30%, que repartimos según nuestros aportes. Guardamos las reservas para reponer equipos, que realmente son pocos.

Los momentos más felices tienen relación con un mejor futuro, cuenta Elpidio:

Crear empresa en Colombia es complicado, pero no imposible. Para mí es pensar en el futuro y dar a mis hijos algo más estable de lo que yo tuve. Esta visión que tengo viene de mi papá y de mis tíos que han montado empresa.

Después de tres años se han complementado los tipos de personalidad de padre e hijo, el primero “mandón, de un temperamento fuerte y yo soy más calmado. A veces en una

empresa toca mostrar carácter y también saber escuchar; ahí hemos logrado formar un equipo”.

Debilidades

Al incursionar en proyectos con el Estado, la empresa se somete a las condiciones de pago que no siempre ayudan con los costos. Su crecimiento depende de la aprobación de los contratos, “hoy manejamos quince empleados —nos movemos entre pequeña y mediana— que son una secretaria, ingenieros, maestros y obreros”, asegura Elpidio. Así mismo, como en muchas de las empresas de familia:

Trabajar con mi papá no ha sido fácil, porque siempre sale el tema de probar quién tiene la razón. Un papá tiene autoridad y cree que en la empresa no es necesario escuchar muchas opiniones. Con el tiempo hemos podido trabajar y él acepta mis aportes. Hoy mi padre acepta que he ido haciendo aportes. Por ejemplo, al incluir la parte ambiental en el portafolio de la empresa él se ha convencido de que sí sé. Para un papá que a veces es muy cerrado a muchas cosas, cuando me ve trabajar en varias empresas, pues también se alimenta de esas experiencias que le sirven a la empresa.

No es fácil convencer al padre para reinvertir en la empresa:

A él no le gusta invertir en una una página web, en unas fotografías, en un *brochure* de publicidad a la empresa; a mí sí, porque ahorita se maneja todo por internet. Se hizo, pero es un desgaste cada discusión para esos temas.

Para pensar

Hoy su padre tiene previsto retirarse en siete años, dedicarse a viajar y cuidar una finca. “En principio está claro que el retiro será gradual. Irá menos tiempo a la semana, delegará más funciones y pues depende de cuánto crezca la empresa y cómo nos vaya”, afirma Elpidio. Su padre tiene una segunda relación afectiva, pero no se ha previsto cómo manejar el porcentaje que tiene en la empresa, aunque su primer matrimonio se disolvió legalmente; tampoco ha hecho testamento. Además, algunos bienes de su padre están a nombre de la empresa.

La visión de esta empresa contempla dos escenarios: el primero incluye altas tasas de crecimiento en todo el país; el segundo, venderla una vez se valore. En el primer caso se requiere la participación de sus hermanos. Por ahora, no tienen junta directiva y acuden al consejo de otros ingenieros, quienes participan con ellos en las licitaciones. La planeación la hacen padre e hijo; por supuesto, la formación del hijo es vital para el sector en el que se desempeñan.

Preguntas

1. ¿Qué estrategia podría minimizar los choques de autoridad entre padre e hijo?
2. ¿La planeación financiera puede optimizar los tiempos de liquidez? ¿Cómo lo haría?
3. ¿Recomendaría usted depender del Estado para proyectar la expansión de su empresa de familia?

Para ver

Semana Económica. (2012, 11 de septiembre). De empresa familiar a multinacional: los pasos al éxito. Recuperado de <https://youtu.be/vFSusoENa8A>



En la empresa no me creen por ser el menor

Estanislao Arnoldo pertenece a una familia empresaria que tiene una compañía de producción de telas, la cual va en la tercera generación. El fundador creó la empresa en Bogotá en los años cincuenta y, a sus 95 años, aún se involucra en las decisiones. Estanislao nació en Bogotá y cursó sus estudios de primaria y secundaria en la capital. Después de graduarse le pidió trabajo a su abuelo, el fundador, y fue aceptado en el área de tintorería; más adelante, pasó al área de entregas. Al poco tiempo ingresó a la universidad para cursar administración de empresas. Luego de obtener el título, terminó diseño industrial y sigue vinculado a la empresa. Con dos títulos, hoy se desempeña como jefe de producción. Actualmente cursa una especialización en diseño.

En cualquier caso, “me veo como empresario en esta empresa o una mía. Ya tengo experiencia para dirigir, cómo se hace una empresa, cómo se diseñan, cómo se viven y como se sienten las empresas”, afirma Estanislao.

La empresa de familia

Esta empresa se fundó en 1946 en el centro de Bogotá, en el barrio Santa Inés, hoy conocido como San Victorino, importante zona comercial de la capital. Dos hermanos habían incursionado en la construcción y el transporte, pero decidieron complementar sus actividades y apoyar a su hermana

en las confecciones. Ella conocía los pormenores del negocio de venta de hilazas, y más adelante aprendieron a tejer y hacer telas —urdido, doblado y retorcido—.⁴ Esta empresa nació en una coyuntura muy especial: el ingreso de la mujer al mercado laboral y la aparición de las máquinas de coser; allí producen telas que pueden manejar las pequeñas y medianas confeccionistas.

La empresa desarrolla todo el proceso de elaboración de telas y encarga a terceros los procesos de secado y teñido. En la segunda generación, tres hijos del fundador incursionaron en los procesos faltantes. El fundador previó que sus hijos estudiaran fuera del país en áreas necesarias para su empresa, como ingeniería textil, ingeniería mecánica y comercio exterior. Sin embargo, no todos se integraron con éxito a la empresa: dos asumieron el reto, uno murió en 1997 antes de consolidar sus aportes, el otro se retiró en 2009 y Kevin Mackenzy, experto en comercio, quedó a cargo con su hijo y sobrinos. Desde entonces las tres generaciones trabajan en la empresa, aunque solo uno de los nietos.

Fortalezas

El fundador sigue participando en las decisiones de la empresa junto con la segunda y tercera generación. La empresa siempre ha sido fuerte en producción de forros para vestidos y cuenta con maquinaria especializada para hacerlos, aunque ha incursionado en telas de algodón —lonas—, telas para

4 A partir de la materia prima que se importa —algodón, acetato y poliéster—, mezclado con acetona, se obtienen hilos. Estos pueden ser unidos de principio a fin y cardados, que unen distintos colores. Según el grosor de cada hilo y de acuerdo con cuantos cabos lleva, depende el diseño y la calidad de cada tela que produce la empresa.

calzado y marroquinería y telas para poliéster. La familia empresaria ha tratado de modernizar la empresa:

El personal de ahora es joven, aunque los muebles son los de siempre, en el mismo local de siempre. En temas de tecnología estamos empezando a cambiar, hemos comprado *software*, ahora tenemos acceso a la información y esperamos que el gerente tenga mejores recursos.

Los conflictos entre fundador, hijos y nietos persisten, aunque “yo trato de ser mediador, porque mi abuelo y mi padre tienen genios totalmente diferentes”, asegura Estanislao.

Debilidades

El segundo hijo se retiró y dejó un vacío en la empresa: esta no pudo ofrecerle suficientes retos, así que creó su propia compañía. Además, no se adaptó a los conflictos con el fundador y sus hermanos.

La empresa ha tenido serios problemas de conservación y transmisión del conocimiento. El clima laboral es complejo, porque la presencia del fundador, su avanzada edad y su estilo de dirección afectan las relaciones de la familia y la empresa. Por otro lado, aunque el hijo es el gerente general, el fundador es quien toma las decisiones; algunos de los miembros de la tercera generación están por encima de los de la segunda generación.

Las líneas de negocio tienen hoy más competencia y la moda los afecta. Por ejemplo, antes los vestidos de paño tenían forro, pero el cambio climático ha obligado a vestidos más livianos y el uso de ropa informal en las oficinas. Así mismo,

existe un problema de conocimiento del negocio de las generaciones:

Quando cambian las generaciones, cambian muchas cosas y hoy las cosas cambian más rápido debido a internet. Es diferente como hizo empresa mi abuelo a como se hace hoy. Hoy se llega de otra manera al cliente, ahora uno habla directamente con él. Por eso nos frena cuando el abuelo nos dice “nosotros venimos haciendo esto así hace muchos años”. Hemos podido cambiar esas cosas, pero toma mucho tiempo y pérdidas. Perdemos oportunidades y perdemos plata mientras convencemos al abuelo. Y ahora con pérdida de memoria es más complicado explicarle.

Un reto para la empresa es la profesionalización de la empresa, en especial la gerencia, según relata Estanislao:

Yo siempre miro a mi padre Kevin Mackenzy como jefe, no tengo ningún privilegio por ser el nieto consentido ni el hijo del gerente. Cumpló el horario y trato de impulsar la demora en la toma de decisiones. Todo pasa por el abuelo y por Kevin Mackenzy, lo que demora la gestión. Vive recargado de trabajo y por estar haciendo las cosas que no le corresponden. En temas de planeación estamos crudos. El futuro de la empresa puede construirse. Queremos hacer evaluación de desempeño, implementar un sistema de gestión de calidad y aprovechar la ola de lo amigable con el medio ambiente.

Para pensar

La empresa depende del destino del fundador. El proceso de sucesión no se ha cumplido en las tres generaciones. Estanislao Arnoldo es el miembro de la tercera generación más comprometido con la empresa, además de tener alta formación. Los problemas familiares han hecho que la tercera generación se aleje de la empresa: “los hijos de Kevin Mackenzy no quieren saber nada con la empresa, su hija es muy pequeña, el hijo de mi tía vive en Australia, mi hermana le ha interesado vincularse, pero Kevin Mackenzy no la ha dejado vincular”, cuenta Estanislao.

Una de las oportunidades que han detectado es retomar la producción de forros para vestidos en acetato, debido a sus ventajas —permite transpirar, transmite sensación de frescura y tiene alta duración—, además de sus condiciones de fibra natural amigable con el medio ambiente. En Latinoamérica solo Chile produce este material:

Tenemos un producto que es ecológico a partir de botellas PET mezclado con retazos industriales. Nos venden hilo y hacemos tela, y creo que estamos compitiendo con China, no solo con precio, sino con valor agregado. Esperemos que el proceso de toma de decisión se pueda agilizar.

Los tratados de libre comercio han supuesto la entrada de ropa importada; según Estanislao, al parecer

[...] antes se encontraban muchos paños aquí en la carrera octava, hoy no porque murieron las empresas de lana. Hasta el año pasado funcionó una empresa que fabricaba paños.

[...]

Solo me preocupa que cuando muera mi abuelo va a haber un m**, aunque él tiene todo organizado, sus propiedades están divididas entre los hermanos, pero las acciones de la empresa siguen siendo para toda la familia. De esas decisiones dependen los empleos de setenta personas; si ellos no hacen algo, esto puede terminar mal.

Preguntas

1. ¿Cómo asegurar el paso de esta empresa de familia a la siguiente generación?
2. ¿Cómo preparar a la familia y la empresa para superar la ausencia de uno de sus sucesores?
3. ¿En una empresa de familia es posible evitar la fuga de conocimiento?
4. ¿Es posible abordar el proceso de profesionalización en la empresa de familia para ser competitiva? ¿Cómo hacerlo? ¿Con talento propio o ejecutivos externos?

Para ver

Gay de Liébana, economista español, habla acerca de Mercadona, una exitosa compañía del sector de la distribución:

La Vanguardia. (2015, 25 de octubre). Mercadona: modelo de empresa familiar a seguir. Recuperado de <https://youtu.be/Ufy-q3I-YBVI>

No cumplir las normas es costoso

Domingo de Fiesta es un emprendedor que creó una empresa de metalmecánica en Bogotá, en 1997. Hijo de padre santandereano, empleado y luego creador de empresas, y madre samaria dedicada al hogar, tuvo cinco hermanos. Todos estudiaron en colegios públicos. Domingo es bachiller técnico en mecánica industrial con algunos conocimientos:

En dibujo técnico, electricidad y carpintería; al terminar bachillerato empecé a trabajar en mecánica automotriz en la empresa de mi padre. Era una empresa con volquetas, camiones, maquinaria, prensas hidráulicas y otras; había mecánicos, jefes de mantenimiento y yo ingresé como ayudante de mecánica. Mi primera tarea fue lavar repuestos, en dos años subí al cargo de mecánico y en otros dos fui jefe de mantenimiento.

Domingo tiene los atributos de un emprendedor, entre ellos, el hábito del ahorro: “esa costumbre la inicié, aunque tuviera poco o mucho salario; mi cuenta de ahorros crecía cada quincena y fue el principio de la empresa que tenemos hoy”. Su experiencia en arreglo de máquinas le permitió, a los 21 años, comprar un torno en regular estado; esa máquina se adquirió con sus ahorros y la alquilaba en las horas en que no tenía trabajos. Desde niño, Domingo quiso ser independiente:

Siempre quise tener una empresa. Pensaba en un taller, porque mi pasión son los carros, pero la vida me tenía otra opción. Vi un local pequeñito, de 2 metros con 50 de frente por 5 metros de fondo; recuerdo que era un garaje para un carro pequeño, pero muy bien ubicado para un taller. Decidí traer el torno y, curiosamente, ¡mientras lo instalábamos llegó mi primer trabajo! No tenía listado de tarifas y por supuesto cobré muy barato. Además, me faltaban otras herramientas, como buriles, seguetas, llaves...

A pesar de tener buenos conocimientos de trabajo, no estaba preparado para manejar su empresa. A la falta de capital de trabajo y habilidades para la consecución de clientes se sumó el costoso endeudamiento. Tuvo que arrendar la máquina y volver a ser empleado. Consiguió novia y se casó.

La empresa de familia

Un año después, con más obligaciones y sueños, su esposa lo apoyó en una nueva apertura de la empresa. Esta vez, con más claridad en sus ideas y metas, Domingo se prometió:

Ya no vuelvo a cerrar. Comencé a salir, a buscar empresas, a vender, mandé a hacer mis tarjetas y publicidad. Un amigo me inscribió como proveedor en una empresa muy grande. Coticé el primer trabajo y lo aprobaron, pero cuando pedimos el anticipo lo negaron, porque no éramos una empresa, no estábamos en la Cámara de Comercio. Sin embargo, nos ayudaron y nos llevaron de la mano para formalizarnos.

Ya organizados, le pusieron nombre a la empresa, estructuraron la contabilidad, hicieron algunos esbozos de planeación y buscaron las instalaciones adecuadas para la nueva etapa.

Fortalezas

La empresa tiene sede propia en un sector propicio para los servicios que ofrece; así mismo, tiene maquinaria suficiente. De manera continua, se analizan la competencia, sus servicios y sus precios. Han ido contratando operarios según la demanda de servicios. “Yo dije: aquí hay un espacio grande para mí, porque hay muchos talleres, pero que hagan trabajos con la calidad que nosotros hacemos, ¡ninguno! Que cumplan como nosotros cumplimos, tampoco”, relata Domingo. De igual manera, tiene claro su espacio en el mercado:

Sí hay un mercado para mí, porque siempre hemos trabajado con calidad y cumplimiento. Hoy somos una empresa muy bien remunerada, nos pagan hasta el doble de lo que pueda cobrar la competencia, porque trabajamos aceros de calidad, tratamientos térmicos de excelencia y tenemos proveedores certificados. Hoy somos proveedores de las empresas más grandes de Colombia.

El trabajo con su esposa se formalizó:

Hay momentos difíciles, porque nos estamos viendo la cara todo el día, llegamos a la casa, hablamos de trabajo en la casa y sale uno peleando, empiezan las discusiones familiares y cuando los hijos crecen también se meten en las conversaciones

y agrandan los líos. Hicimos un acuerdo en 2012: en adelante, llegamos a la casa y nos quitamos la chaqueta del trabajo, no se habla de trabajo, y lo hemos cumplido. Ha funcionado. El trabajo con el hermano es difícil porque no se puede regañar. Además, es mi hermano mayor.

Debilidades

La empresa arrastra las consecuencias de un error de planeación. Cuando se contrató un operario en 2002, no se cumplieron todos los pasos de la afiliación a la seguridad social:

Estábamos haciendo una máquina para enderezar canecas de 55 galones. Es una máquina sencilla, pero no seguir las instrucciones puede salir caro. Le entregué los planos para que tomara unas distancias entre centros y les hiciera unos agujeros donde van las tapas de la caneca. El trabajo quedó mal. Cuando se lo hice saber, creyó que solo era reemplazar la caneca y empezar de nuevo. Cometí el error de dejarlo solo. Él fue a una chatarrería y pidió una caneca prestada, sin saber qué habían guardado antes en ella. Se puso a trabajar sobre la bendita caneca y el portaelectrodo, el que hace el arco eléctrico para aplicar la soldadura, arrojó una chispa que explotó la caneca y le golpeó la cabeza. ¡Muerte fulminante!

¿Dónde estuvo el error?

Él no me firmó la afiliación a la EPS [empresa promotora de salud], porque quería seguir en el Sisben. Como no sabía si podía garantizarle trabajo por largo tiempo, me había pedido, me había rogado, en todos los tonos, que no lo sacara, que si pasaba

algo él no me reclamaría. ¡Y no fue así! Una vez muerto el empleado, la familia me demandó. Aprendí de una manera muy costosa, en dinero, angustia y dolor, que los compromisos de palabra no reemplazan la ley.

La empresa fue sellada y los clientes no pudieron ser atendidos por un semestre:

Los trabajos que estaban por entregar no se hicieron, los operarios se fueron, le incumplimos a los clientes y, por supuesto, los perjudicamos. En esos momentos la palabra solidaridad se olvida. Ninguno de mis clientes se puso en mis zapatos.

Eso afectó el segundo embarazo de su esposa, así como las finanzas y el empleo de las tres personas que lo acompañaban en ese momento. Los vaivenes de la economía se reflejan en el sector de metalmecánica:

A veces podemos durar hasta tres meses sin ingresos o duramos seis meses trabajando veinticuatro horas con dos turnos. El mercado aún es pequeño, por eso es muy difícil para una microempresa como la nuestra hacer planes confiables.

Para pensar

La capacidad de recuperación de Domingo es destacable. Un cliente lo hizo retomar sus sueños:

Un día llegó un señor en una silla de ruedas con una sonrisa muy bonita. Quería cotizar un trabajo. Tuve que ayudarle a manejar la silla para que entrara al taller. Ese fue el momento

para reflexionar. ¿Yo estoy de pie, camino y él sonríe? Ese señor tenía una fábrica de bolsas plásticas. Caí en cuenta que tenía todas mis máquinas, mis herramientas y, sobre todo, a mi esposa y mis niños.

Domingo retomó su labor de empresario. Hizo una jornada larga de visitas a muchas empresas: “me fui a visitar y hablar con los clientes antiguos, a reconquistarlos. Muchos regresaron cuando les conté, otros no se enteraron del caso”. Los efectos de la crisis duraron tres años, porque había créditos con los bancos: “se volvió a hacer un pequeño plan de acción, que incluyó la renovación de máquinas, la adquisición más estudiada de deuda con los bancos y el manejo más racional de todos los trámites”. Por supuesto, se han presentado más accidentes, pero ya no afectan la empresa de una manera tan drástica, ya que nadie entra a trabajar sin cumplir todos los requisitos que pide la ley.

Hoy Domingo genera diecisiete empleos directos y diez para contratistas —para no manejar demasiada carga prestacional en los contratos de corto plazo—. Paga buenos salarios con todas las prestaciones, incluidos los de su esposa —dirige todos los temas administrativos de la empresa y es propietaria del 40% de esta— y un hermano que trabaja como operario. Domingo y su esposa tienen participación en una empresa que creó su hermano con apoyo de la pareja, para diversificar sus ingresos. Además, tienen inversiones en finca raíz.

Domingo espera que en el futuro sus hijos se incorporen a la empresa, aunque no tiene previsto un plan de sucesión. El hijo mayor estudia administración y los apoya con los temas de gestión y los menores tienen habilidades para el dibujo y el diseño, que son indispensables en esta labor. Pretende

incursionar en el negocio de los moldes plásticos, en el que sus hijos y su esposa pueden tener menos dificultades. En caso de faltar, su esposa no lo reemplazará y tampoco su hermano. A la fecha, Domingo no ha hecho testamento.

Preguntas

1. Sin ser experto en derecho, ¿cómo adaptar la empresa a la normativa legal? ¿Cómo prever el impacto de las leyes en la empresa de familia?
2. En periodos de crisis, ¿es prioridad el patrimonio familiar o el cumplimiento a los clientes?
3. ¿Qué es más importante: la familia o la empresa?
4. ¿Conoce los productos de las compañías de seguros para empresas? ¿Cuándo asegurar? ¿Qué asegurar?

Para ver

yapsw89. (2013, 28 de abril). *Caso Lego: empresa familiar*. Recuperado de <https://youtu.be/S3KuA1bAzgk>

No he hecho testamento y no he preparado a mi reemplazo...

Harvey Chayane es propietario de una compañía de construcciones y montajes industriales. Nació en Santa Rosa de Cabal (Risaralda). Su padre fue empleado, y su madre, ama de casa. La familia se componía de ocho personas: papá, mamá y seis hermanos. Harvey relata que han seguido la tradición de las familias del Viejo Caldas: él y sus hermanos tienen más de dos hijos. Además de su familia, sus preocupaciones rondan en torno a los sobrinos y cómo garantizarles alimentos, educación, salud y recreación.

Harvey estudió pedagogía e ingeniería civil; después, cursó ciencias de la gestión (economía y comercio exterior). Sus papás le inculcaron el amor por el estudio y su importancia práctica, por eso ha cursado tres programas de pregrado, es lector voraz y trata de aprender cada día, porque considera que debe dar ejemplo a sus empleados, los hijos y la familia. Así mismo, asegura que “el estudio y la experiencia permiten generar un valor agregado, entendido como la aplicación práctica en el diario vivir”. Harvey Chayane se ha casado dos veces y divorciado otras dos.

Todos sus hermanos han seguido sus pasos en temas de estudio: la hermana mayor ejerce un alto cargo en un banco, otra es enfermera profesional, una más es ingeniera industrial, hay un médico y una contadora-administradora. Sus padres les enseñaron un concepto básico: siempre estar unidos y acompañar ese valor con la solidaridad; desde niños les

enseñaron a apoyarse mutuamente. Cada ser humano tiene unas fortalezas, pero no puede vivir solo; por ello, siempre hacen mercado juntos —un solo mercado— y en grandes volúmenes. De esta manera, se ahorra muchísimo dinero —entre 30 y 40%—, no genera traumatismos y permite ser más racionales —*economías de escala*, dice que aprendió en economía—. En un carro de alguno de la familia van a Corabastos, y el mercado que se compra se reparte entre todos de forma equitativa. Otra forma de ser solidarios es con el cuidado de los hijos de sus hermanos, que tienen los mismos privilegios de sus propios hijos; en la práctica, es una familia grande de hermanos, más que de primos, con muchos lazos afectivos. El sueño de todo el grupo familiar es asegurar a todos un buen futuro económico y mayores oportunidades profesionales.

Una vez terminó su programa de pedagogía, tuvo una experiencia laboral de diez años en una empresa pública en la provincia; después de eso se trasladó a Bogotá, en 2002. Un compañero tenía una empresa y Harvey Chayane se retiró para manejarla; esta cuenta con sedes en cuatro ciudades de Colombia y vende equipos técnicos para la industria. Con ellos adquirió suficiente experiencia en gestión durante siete años. En 2008 se sintió con la confianza suficiente y los ahorros necesarios para abrir su empresa con un escenario de cero ingresos para dos años.

La empresa de familia

La empresa nació porque Harvey Chayane pudo cumplir su sueño —apoyado en suficiente experiencia y contactos—, al que se sumaron sus hermanos con el propósito de garantizar el futuro de todo el grupo familiar. La familia confió en su

palabra, su experiencia y su coraje. En pleno, se decidió apoyar la propuesta: una empresa de construcción y montajes industriales. Del negocio sabe el emprendedor y los hermanos pusieron dinero. Si alguno se decide por entrar, podría hacerlo, pero todos por ahora tienen buenos cargos. Se dedican a prestar servicios a empresas mucho más grandes con soluciones propias de construcción de oficinas autosuficientes —energía, comunicaciones, agua y desechos—.

Los momentos más difíciles de su empresa se originaron con la subida del dólar de 2014; sin embargo, desde hace dos años generan utilidades, las cuales no se reparten: todo va para capitalización y cubrimiento de costos, pero con alta racionalización.

La empresa genera veintidós empleos en Bogotá y otras ciudades; de estos, cinco son permanentes. Los empleados con contratos de corta duración se capacitan con la empresa entre las firmas de nuevos contratos; ese costo lo asume la empresa para que no se pierda tiempo ni práctica. Suelen ser pausas de dos semanas como mucho, que se aprovechan para mejorar sus habilidades. Es una manera de formar líderes y gente que los acompaña cuando no pueden pagarles: “las empresas se demoran en pagar nuestros servicios y esta es una manera de que construyan sentimientos de lealtad con la empresa”, afirma Harvey.

La planeación de la empresa se hace con la familia, a partir de las ideas del emprendedor y su experiencia. Se construyó una visión de diez años dividida en dos etapas, una de cinco años de nacimiento y supervivencia —en Colombia, las empresas duran entre tres y cuatro años—. Están pendientes de los números omitiendo todos los gastos superfluos —como la imagen—. Cada peso se reinvierte en la compañía,

y los cambios de equipos se hacen con la depreciación; todo el equipo usado se regala a los empleados —viven muy motivados—, por lo que cuentan con una empresa con última tecnología, que cuidan más los operarios porque saben que esos equipos pueden ser para ellos una vez depreciados. En la segunda etapa, que comenzó en 2017, se previó el posicionamiento y la expansión. De este modo, consideran que pueden llegar a las grandes ligas, esto es, donde se pueda financiar un proyecto sin pedir anticipo. Al contratar con el sector público, “hay más restricciones por los anticipos para trabajar —cosas de la corrupción— y nos saca de mercado a los pequeños con menos solvencia”, asegura Harvey.

La dedicación del empresario es plena, y este reconoce que tiene alta carga de trabajo que le impide cumplir todo lo que se quiere, por lo que se pone metas para el día —cerrar un contrato, llevar alguna herramienta a los operarios o comprar algún material—. Trata de respetar las horas de comida: eso sí, en un buen restaurante una vez por semana, para recoger los frutos de su trabajo y aprender de todos los interlocutores.

Fortalezas

Al decidir que el dueño de la empresa sería Harvey Chayane, es él quien responderá por todo como si fuera un único dueño. Aunque son los recursos de su familia, se decidió no mezclar las emociones con el dinero. En principio, la idea fue suya, porque puso todos sus ahorros, su tiempo, su saber y sus contactos al servicio de la nueva empresa. Lo que se hace de forma rigurosa y periódica es informar de manera sincera y sustentada todos los avatares de la gestión y recibir ideas

para la planeación. En todo caso, “no hay democracia porque confían en mis conocimientos y mi experiencia; yo tengo el 51% del capital y soy el representante legal de la empresa. Por supuesto, no fue fácil convencerlos”, relata Harvey.

Esa fortaleza se basa en la palabra y el trabajo. Su formación previa y sus contactos lo hacen muy riguroso con los horarios y con toda la actividad de la empresa; eso incluye a dos hermanas y tres sobrinos que trabajan con ellos en la actualidad. No es fácil adaptarse a obedecer a un familiar, pero sirve para aprender. El tuvo que trabajar y mostrar sus calidades; ahora con ellos ejerce el rol de maestro y jefe de una hermana mayor y sobrinos, a quienes da órdenes: “ya no me preocupo por si me hacen caso o la forma de dar órdenes”.

A partir de la experiencia, han incursionado con una segunda empresa en el sector de restaurantes y clubes. Como se manejan componentes importados, crearon otra compañía para manejar aduanas, administración y auditoría:

Los tres negocios se basan en los recursos que mejor manejamos y no requieren más contrataciones. Es economía elemental de primeros semestres en la universidad: las economías de escala... con los mismos recursos podemos hacer muchas cosas.

Debilidades

La falsa seguridad originada por un exceso de liquidez y algún conocimiento superficial de un negocio, “nos impulsaron a incursionar en el sector de alimentos, pero el tiempo de seguimiento no fue suficiente para cubrir todos los frentes de la nueva actividad, por lo que los resultados no cubrieron las

expectativas”, recuerda Harvey. ¿Solución? El cierre. Sin dolor. Fue un aprendizaje. Esperan retomar la idea dentro de los próximos dos años para diversificar los ingresos. Moraleja: “Si uno no puede controlar todos los aspectos del negocio, es mejor cerrarlo”.

El emprendedor planea retirarse a descansar en quince años, después de preparar a su sucesor. No se descarta que sea alguien externo a la familia —se debe tener gestión profesional de ese grupo de empresas—, que puede ser un hijo, un sobrino o un vecino, siempre que sea capaz y comparta la misma filosofía; esas buenas manos no necesariamente deben ser las de su familia.

No se ha previsto el plan de contingencia cuando falte Harvey Chayane; por lo tanto, no se ha hecho testamento ni hay quien lo reemplace en su cargo. La razón estriba en que el gestor —el que concibió el modelo de negocio— no puede ni debe *tercerizar* responsabilidades. A su juicio, si se hace, se suman muchísimos riesgos a la empresa —fuga de información, de costos, de las ideas para un buen servicio, entre muchos otros—. En este momento, si él deja la compañía, si le llega a suceder algo, si sale del país, si hace otra cosa, la compañía se cae: “eso es una debilidad enorme que tenemos”, afirma Harvey. Por mucha voluntad que tengan sus hermanos y hermanas, no tienen idea de las empresas: “es una realidad, una debilidad grandísima que tiene en este momento nuestra empresa de familia, porque nos hemos concentrado en fortalecernos y mantenernos”.

El testamento no ha sido contemplado aún, porque las previsiones de la muerte o ausencia obligada no pasan de informar a su esposa y las personas con las que convive “quién me debe dinero y a quién le debemos pagar y en líneas

generales cómo va la empresa”. Este gesto ha ido invirtiendo sus ahorros personales en construcciones para sus hijos y sobrinos. Su concepto de solidaridad le hace decir que no tiene una casa, sino que “tenemos las casas de nuestros hermanos y ellos tienen la mía”. Harvey tiene algunos consejos para los estudiantes de educación superior:

Tengan disciplina férrea con las finanzas, no saquen dineros de la empresa para satisfacer necesidades personales. No deben tercerizar —delegar— las responsabilidades, esas que cada quien debe asumir y sobre todo no tercerices cosas en Dios, porque tienes talento para estudiar, prepararte y hacer. Dios anda muy ocupado para atender tus caprichos y tus errores.

Preguntas

1. ¿Toda empresa es sostenible en el tiempo? ¿Las empresas de familia pueden serlo?
2. ¿Qué criterios recomienda para evitar el cierre de la empresa y acabar esos empleos?
3. ¿Es posible lograr la supervivencia en un sector que no se conoce? ¿Cómo lo haría?
4. ¿El fundador de una empresa es indispensable? ¿Cómo dejar de depender del patriarca?

Para ver

Tedx Talks. (2014, 5 de noviembre). *El reto de la continuidad en las empresas longevas*. Raul Serebrenik, TEDxPuntaPaitilla. Recuperado de <https://youtu.be/0q2cOPYAh8U>

La empresa muere conmigo

Peter Hipólito es ingeniero mecánico y tiene una empresa que comercializa equipos de bombeo para acueductos y hace montajes electromecánicos. La empresa llegó después de trabajar como asalariado toda su vida. Peter nació en Bogotá, en 1970, y es el menor de una familia de tres hermanos. Sus padres son bogotanos y siempre estuvieron vinculados al área de los electrodomésticos. Su padre fue emprendedor creador de empresas; se dedicó a importar y vender electrodomésticos en almacenes de su propiedad, en compañía de su madre, quien hacía las labores administrativas y contables. Todos cursaron bachillerato en colegio militar, que los formó en disciplina, pero con debilidades en matemática; sin embargo, la empresa les permitió estudiar en reconocidas universidades y se graduaron como ingenieros, uno civil, otro químico y Peter Hipólito como ingeniero electrónico.

Se casó muy joven con Yurley Yerleny y consiguió experiencia laboral con su padre, vendiendo electrodomésticos, y como músico en bares de la zona rosa de Bogotá. Siempre se ha considerado buen vendedor. Así, entró a trabajar con el exnovio de su esposa, quien vendía productos para empresas de ingenieros. Sin la experiencia en el sector, pero con muchas ganas de aprender, se convirtió en el mejor vendedor institucional de la empresa. Los celos de sus colegas lo instaron a ser curioso y aprender por cuenta propia; descubrió que la mejor manera de vender era visitar a sus clientes para

hacer preventa, venta y posventa. Una mezcla de bajas ventas de los demás vendedores y la implementación de su novedosa idea lo llevaron a viajar por todo el país. Su sueldo se disparó al tiempo que se graduaba de la universidad y llegaba su primer hijo. Decidió meterse en licitaciones y viajar a otros países de América a vender. Apoyado por su esposa, analizó su situación en la empresa: ganaba más que el gerente general y tenía los contactos de las empresas proveedoras de Asia y Europa. ¿Solución? Hablar con el gerente de la empresa: “jefe: solo me falta su puesto; como no renunciaré, déjeme montar una segunda empresa dentro de la suya para crecer (intraemprendimiento)”. Por supuesto, al jefe no le pareció y Peter Hipólito renunció para convertirse en la competencia.

La empresa de familia

Su empresa nació de manera muy organizada: acudió a los cursos de la Cámara de Comercio para aprender sobre la creación de empresa, hizo cada uno de los trámites, aprendió sobre los estudios de mercado y estableció los escenarios financieros para afrontar su nuevo papel como empresario. Su esposa no renunció, pero lo apoyó en todo momento con dinero e ideas: juntos forman un equipo muy eficiente, él como vendedor y ella como gestora. Los mejores contratos han sido sin dinero: con todos los contactos empezó a buscar negocios e implementó un sistema de negocios conseguidos; así, sin equipo de ventas, se dio el lujo de ganar su primer contrato con una gran empresa, en 2005. Los amigos consiguen los contactos para hacer contratos, él los ejecuta —a veces con ellos como ejecutores también— y paga de manera muy cumplida las comisiones.

La empresa tiene dos frentes: uno de ejecución de obras y otro de venta de equipos. El más complicado es el de ejecución, porque depende de los políticos y los pagos son demorados —“consecuencias de la corrupción de los Nule”, dice Peter—. La venta de equipos tiene competencia porque hay empresas que traen esos equipos; por ello, encontró que la vía más expedita era no traer equipos, ya que su manejo es costoso —bodegaje, seguros, vigilancia, entre muchos otros—.

Fortalezas

El objeto social de la empresa es más sencillo con el paso de los años; desde 2011 vende los equipos que compra a sus antiguos competidores con pago inmediato y negocia la instalación con ingenieros expertos —un hermano, un primo y dos amigas— con pago anticipado; el pago de la obra se lleva a cabo contra entrega. Ha bajado el monto de sus negocios, pero garantiza unos ingresos menores, aunque seguros.

Este modelo de negocio le permite a Peter tener menos gente en la nómina fija —no todos los días hacen instalaciones—. Ya no depende de grandes empresas que hacen pagos a noventa días o más. La oficina es más pequeña y se concentra en las comunicaciones para contratos y para controlar las obras. En la actualidad, los costos son más bajos y la cartera muy reducida. Los equipos que vende los requieren sus clientes con urgencia, por lo que al vender quien tiene afán es el cliente; una vez vendido, el apremio por instalar también es del comprador. Ambas situaciones hacen que los pagos sean inmediatos. Con esta nueva manera de trabajar, descubrió que su oficina no requiere ubicación especial —tenía en arriendo una lujosa oficina en la zona bancaria de la

capital, con espacio para quince personas—; por esta razón, compró una bodega en una zona más barata, donde guarda los equipos para las instalaciones y en el segundo piso adecuó una confortable oficina para tres personas, con espacio para descansar y jugar Nintendo, “por aquello de tener la mente ocupada”, asegura Peter. A juicio de este empresario, los negocios grandes también implican riesgos gigantes; por lo tanto, vender poco, pero cobrar de contado, le permite dormir y vivir mejor.

Hoy su esposa lo acompaña en la empresa; después de trabajar quince años en una multinacional, la despidieron por la crisis del petróleo. Ella es muy fuerte en los temas administrativos y hace que todo funcione de manera eficiente. Además, le dio tranquilidad y nuevas ideas al negocio. Y, por supuesto, una relación más afectuosa y cordial. Ahora tienen espacio para ver a sus hijos y acompañar al niño menor en todas sus actividades escolares.

Los esposos tienen sueldo establecido y no tocan el dinero de la empresa; en algún momento, antes de que ella llegara, Peter sí sacaba dinero para gastos superfluos, pero todos los pequeños gastos cesaron con un regaño de Yurley Yereny. La nómina se paga dos días antes de la fecha para que los empleados no vivan preocupados.

Debilidades

No es fácil adaptarse a trabajar con la esposa. En este caso, ella es explosiva y mide más de lo deseable los riesgos. Si bien eso ha servido para salvarse de malos clientes, también ha detenido buenos contratos:

Por su insistencia ante un mal augurio dimos la orden de no pago a un cheque y ¡nos salvamos de perder una buena suma! Nos iban a estafar. Pero, a veces, se pasa de prudente a paranoica; cuando se estresa, ve enemigos en todas partes. Eso nos ha quitado oportunidades de negocios.

Hay momentos en los cuales los roles de la casa se confunden con los de la empresa: “a veces llegamos a la casa y no puedo preguntar qué hiciste hoy, porque la estoy viendo en la oficina desde las ocho de la mañana. Además, la veo como esposa, no como socia o empleada”.

A pesar de que su esposa trabaja en la empresa, Peter Hipólito sigue siendo el dueño de la totalidad de la compañía. No ha hecho testamento ni la ha involucrado en los temas comerciales y logísticos. Aún no planean ni deciden cómo sería la empresa sin él; tampoco tiene junta ni consejeros, a pesar de que por sus interesantes cifras de ventas se pueden clasificar como mediana empresa.

Para pensar

Cuando se retire, la empresa morirá, momento que está previsto para 2020. Su esposa es lo más importante, por lo que consideran que sus tres hijos han de irse y vivir su vida. En palabras de Peter: “no quiero quitarles el privilegio de que compren sus cosas con su dinero”. Considera que al apoyar su educación universitaria —espera pagarles hasta maestría— ha cumplido con su deber, junto con la formación en valores de su hogar. Llegado el momento, la empresa se venderá y los activos se dedicarán a la renta, bien sea de inmuebles dentro y fuera del país o algún tipo de negocio que no les quite

tiempo del retiro —un hostel, guía de turismo, la decoración de interiores o algo parecido—.

Preguntas

1. ¿Debe ser prioridad la relación de pareja o la empresa?
2. ¿Beneficia a la sociedad que un empresario cierre la empresa cuando él se retire? ¿Qué alternativas pueden manejarse?
3. ¿El futuro de los hijos puede depender de su empresa?
4. ¿Cada hijo debe construir su futuro o proseguir la dinastía empresarial?

Para ver

SBI TV. (2012, 11 de octubre). *7 Challenges Every Family Business Faces*. MSNBC Interview. Recuperado de <https://youtu.be/IOuYVfsqAp0>



ALGUNAS IDEAS PARA
LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

Soy la única mujer en una empresa de hombres

Yiralderis Yaned es la hija menor del fundador de una empresa de muebles metálicos de Bogotá. Ninguno de sus hermanos quiso entrar a la empresa. Yiralderis nació en 1979 en Bogotá y creció en un hogar conformado por sus padres, cuatro hermanas y tres hermanos por parte de su padre. Estudió contaduría pública y tiene una maestría en administración. Es separada y madre de tres hijos. Trabajó dos años en varias empresas y se vinculó a la empresa familiar en 2006, una vez demostró estudios y experiencia a sus padres y hermanos.

La empresa de familia

La empresa nació, en 1999, en Bogotá. Fundada por Petronio Eleuterio, quien culminó noveno grado, se acompañó de algunos operarios para arreglar y reformar ventanas y puertas metálicas al sur de la ciudad. Siguió los pasos de su abuelo en la construcción y más adelante aprendió a soldar, por lo que escogió la carpintería metálica. El contacto con una constructora le permitió a la empresa ganar contratos para la carpintería en urbanizaciones en toda la ciudad. Esto trajo el crecimiento acelerado de la planta, la cual se trasladó al centro de la capital.

Yiralderis Yaned atendió el llamado de la familia, dado que ninguno de los hermanos quiso vincularse, a pesar de tener experiencia y formación suficientes; en su casa hay una economista, arquitectas y veterinarias, pero no están

interesadas en la gestión de la empresa. Si bien han tenido sobrinos, hermanos del fundador y cuñados que han pasado por la empresa, no tuvieron cargos de responsabilidad. Hoy se generan veinticinco empleos directos y otros tantos indirectos en las obras y reparaciones. “De taller pasamos a fabricación de estructuras metálicas y carpintería, que incluye diseñar y fabricar puertas, ventanas, barandas y estructuras para bodegas, campamentos provisionales y cerramientos”, relata Yiralderis.

La empresa depende de la construcción y sus ciclos, así como de insumos como soldadura y gases, que están sujetos del precio del dólar. Sus productos se obtienen a partir de las especificaciones del cliente; eventualmente, aconsejan a los diseñadores del contratante para mejorar los diseños.

Fortalezas

La familia es muy unida y, aunque no participa en la gestión, acompaña a su padre y su hermana en esta labor:

Se trabaja lo propio, le metemos más empuje a la empresa porque sabemos que estamos luchando por nuestro bien común. Aunque no todos vamos a la empresa, sí nos estamos beneficiando de sus logros. De ahí salió la plata de nuestras matrículas en la universidad, la comida y los gustos. Todos apoyamos a mi padre, porque eso lo hace feliz y porque su sueño es el bienestar de todos a partir de su idea.

El sector ha obligado a las constructoras a manejar procesos de calidad y capacitar de forma permanente a su personal:

Nos ha tocado a la fuerza, porque las constructoras exigen capacitación de los muchachos y optimizar el sistema de gestión. Por supuesto, eso cuesta. A pesar de que a mi padre no le gusta mucho, estamos al día en todo. Eso nos hace más competitivos.

Aunque se desempeña en un entorno de hombres —Yirralderis Yaned es la única mujer en la empresa—, ha ganado el respeto de sus subalternos:

Muchos de los empleados son muy antiguos, empezaron con mi papá y son mayores que yo. Me he ganado el respeto, doy las órdenes de la mejor manera, pero sí tuve que hacerme valer. En cierta ocasión a un muchacho que llevaba dos días en la empresa tuve que darle una orden, y él simplemente me dijo: “yo de una culicagada no me dejo mandar”. Lo eché. Nunca más cuestionaron mi autoridad.

Debilidades

En el paso a segunda generación esta empresa mantiene al fundador en la gerencia. La subgerencia está en cabeza de Yirralderis. La estructura legal de la empresa es limitada y se conforma por el papá y solo dos hijas. La madre y los otros hermanos no aparecen en ninguno de los documentos legales. El fundador, de 55 años, aún no es consciente de que, además de hija, tiene una ejecutiva:

El conflicto aparece porque mi padre y yo tenemos un carácter muy parecido, cuando chocamos viene la discusión, aunque nunca ha pasado a mayores. Es posible que si no fuera

su hija las cosas fluirían más. En cualquier caso, él tiene la última palabra, aunque después de demostrar mis razones ya me hace caso. Pero me costó mucho tiempo, mucho esfuerzo, todas las lágrimas y, muchas veces, sentir rabia e impotencia.

A veces, el fundador vuelve a las costumbres pasadas de mezclar sus dineros con los de la empresa, según cuenta Yíralderis:

Es un poco difícil controlar la parte económica porque mi padre tiende a revolver los gastos de la empresa con los gastos de la familia. Él tiene sueldo, pero es común que se exceda en sus gastos. Y dado que él tiene manejo de la cuenta de la empresa termina pagando recibos de servicios de la casa, ¡y de vez en cuando unas cervezas! Nos ha pasado que la contadora pregunta por algún gasto sin soporte y toca explicar que es a cargo del dueño. Entonces, le toca a ella buscar la forma de justificarlo porque obviamente él no los devuelve y nos recuerda que sigue siendo el dueño, que puede hacer lo que quiera con su empresa.

Los salarios de todos los empleados los asigna el fundador según su criterio; en ese proceso no participa Yíralderis. La familia no toma vacaciones al mismo tiempo, con el fin de mantener abierta la empresa todo el año.

Para pensar

En la empresa todavía no se piensa ni se define el proceso de transición generacional:

Cuando mi papá se ha tenido que ausentar, por cuestiones de salud, siempre he quedado a cargo de la empresa; me apoyo en un muchacho que es el jefe de taller y junto con uno de los empleados más antiguos vamos a las obras a revisar y verificar. De manera formal, no estoy encargada aún. Esperamos que los hijos de mis hermanos y los míos se interesen por la empresa y la tercera generación la consolide. En esta segunda generación me tocó sola.

Está claro que el saber hacer es patrimonio del fundador; no obstante, la probable sucesora reconoce las ventajas de la formación permanente:

No tengo la misma experiencia que tiene mi papá ni puedo dar el mismo tipo de asesoría, pero cuento con sus aprendices. A mis competencias como administradora le he sumado una gran cantidad de cursos de gestión y del sector. En el mediano plazo haré una especialización en recursos humanos.

Como mujer ejecutiva, Yiraldery Yaned atiende sus obligaciones laborales y las del hogar. A pesar de tener apoyo en las labores de la casa, ella supervisa todo en su hogar:

Me levanto a las cinco de la mañana, preparo el almuerzo para mis hijos, los levanto y salgo a las 6:15 a. m., los dejo en el colegio, regreso a la casa y termino de empacar almuerzo. A las 7:00 a. m. salgo para el trabajo y estoy en la oficina hasta las cinco de la tarde. A veces voy a algún curso de actualización o al gimnasio. Acompaño a los niños a hacer tareas. Trato de leer o ver noticias. Me acuesto a las 11 p. m.

El fundador no ha hecho testamento ni ha formalizado el nombramiento de Yiralderis Yaned como su reemplazo. La familia desconoce los conceptos de profesionalización y protocolo familiar. De igual manera, solo los que aparecen en la escritura de constitución reciben utilidades a final de año.

Preguntas

1. Las mujeres están preparadas para incursionar en la gestión de las empresas, ¿conoce otros casos exitosos? Descríbalos.
2. ¿Sabe las ventajas que tiene hacer un testamento?
3. ¿Sabe cuántas horas adicionales trabaja la mujer en la empresa y en el hogar?
4. ¿Cómo lograr que se cumplan los compromisos de separación de los gastos personales y los de la empresa?

Para ver

Entrevista a Ernesto Poza, experto en empresas de familia y fundador del programa de emprendimiento y empresa de familia de la Universidad de Thunderbird, en Arizona:

Sala de Juntas. (2017, 8 de mayo). *Entrevista a Ernesto Poza*. Recuperado de <https://youtu.be/pjENiTLXJOQ>

En esta empresa de familia rural cada quien se dedica a lo suyo

Resurrección Segura es un zootecnista dedicado a las plántulas, quien descubrió una oportunidad de negocio en el sector agropecuario. A su juicio, la mejor opción para el país es el desarrollo rural unido al fin del conflicto armado, que incluye a toda la población del campo colombiano —sin importar su condición de combatientes o población rural civil—, con el fin de mejorar sus condiciones de competitividad. Para ello, incursionó en la siembra de plántulas para los agricultores de la sabana de Bogotá, en principio, con la meta de abarcar todo el país. Le propuso la idea a su familia y decidieron asociarse para hacerle competencia a tres grandes empresas ya establecidas. Papá, mamá, hermano, cuñada, el emprendedor y su esposa manejan a su manera esta pequeña empresa que en un mes entrega las plántulas listas para los agricultores, con altos ahorros en costos y tiempo. Resurrección Segura atribuye a su abuelo sus inquietudes emprendedoras:

Mi abuelo materno fue empresario, diseñaba, inventaba y fabricaba muebles [...], yo jugaba en su fábrica [...], luego fabricó ropa interior para dama. Por el contrario, mi papá fue empleado y mi madre produce derivados de leche de cabra como pasatiempo en su vejez.

Su hermano es administrador de empresas, tuvo varios empleos y descubrió que lo suyo es la cocina. Resurrección

nació en Bogotá y estudió zootecnia, así como unas maestrías en administración y salud. Su experiencia laboral se desarrolló en empresas muy grandes del sector de insumos agropecuarios durante quince años e incluyó desde cargos operativos hasta la gerencia general.

Su contacto con el ambiente rural le hizo cuestionar las ventajas del país respecto de su riqueza energética —cuenta con iluminación del sol durante todo el año, por ejemplo— y de sus recursos hídricos. A pesar de esas ventajas comparativas, cada época de lluvias o de sol, o con la aparición del fenómeno del Niño o de la Niña, hace que Colombia se quede sin alimentos. Los proyectos de Resurrección giran en torno al aprovechamiento de las condiciones del país:

Colombia ya no produce en el campo todo el año. Los bandazos del clima son muy fuertes y el sector agropecuario no está preparado para esos cambios. Al país le toca ajustarse a un sistema de estaciones, por ejemplo, con el control de los ambientes, como sucede con la hidroponía. Seguramente habrá muchas formas que saldrán de las universidades o de quienes estamos trabajando estos temas. El cambio climático no se va a dar, eso ya se dio.

La empresa de familia

Además de las inquietudes heredadas de su abuelo, el emprendedor reconoce cierta inconformidad con su estilo de vida:

El tema de montar empresa se dio porque sentí que estaba en una zona confort, donde tenía un salario, obligaciones y

un nivel de vida adecuado. Se dio, además, una coyuntura: la multinacional para la que trabajaba cambió de dueños. Los nuevos dueños revisaron los sueldos y el mío era muy alto para sus proyecciones. Salí con excelente liquidación y sin obligaciones porque no me había casado todavía. Soltero y viviendo con mis papás, empecé a pensar ¿por qué no montar empresa? Empecé a viajar a Medellín a comprar ropa y venderla en Bogotá, luego a Panamá y finalmente a los *outlets* de Nueva Jersey en Estados Unidos. Sin embargo, no sentía que estuviera creando empresa o generando valor para nadie. Ganaba dinero, pero no generaba empleos ni sentía que fuera para ningún lado.

Ante esas dudas, y con casi 35 años, apareció una oportunidad:

En una reunión familiar, el 8 de junio de 2000, a las 4 p. m., la esposa de mi hermano habló de una oportunidad de negocio. De una vez conformamos la empresa y quedé encargado de todo, porque los demás familiares estaban ocupados en sus trabajos.

¿En qué consiste su idea de negocio?

Es una idea para el campo colombiano en tiempos de incertidumbre, con un país que ignora a sus campesinos. Descubrimos que la gente tiene que comprar una semilla y esperar a que dé frutos; ello genera grandes pérdidas para el productor, porque hay imponderables que perjudican la rentabilidad del productor campesino. ¿Solución? Nosotros tomamos la semilla —traída de las casas más reconocidas, certificadas, de muchas

partes del mundo— y la ponemos en sustratos —las mejores son las turbas canadienses con nutrientes—, y vendemos esas maticas. Le ahorramos mucho dinero al productor. En los mejores casos cuando se compra la semilla se garantiza un 80 % de germinación eso sí y solo sí hay las mejores condiciones. Es lo que hacemos: ahorrar la preparación de tierra, la presencia de aves, manejo de agua, control de sol, y todo lo que reduzca la rentabilidad. Nosotros montamos un sistema donde está todo controlado. Mis precios arrancan en \$25 para plántulas de lechuga hasta \$650 para tomates cherry.

Sus padres pusieron a disposición un lote en la sabana de Bogotá, y toda su familia se relaciona con la empresa. Resurrección es el gerente general.

Fortalezas

En la empresa todos tienen claras sus responsabilidades y derechos, bajo la batuta del gerente escogido por unanimidad:

Lo bueno de trabajar con la familia es que uno sabe que todo está en buenas manos, que todos están trabajando por el bien común y que se van a hacer bien las cosas. De mi familia no espero nada malo.

La empresa está constituida como sociedad por acciones simplificada (SAS), con participación de los papás y los hijos en partes iguales; en el documento oficial están el papá y los hijos con igual número de acciones y votos, aunque en la vida real prevalecen los criterios y la orientación del patriarca

—mayor de 75 años y con una experiencia grande en el manejo de empresas—:

Si bien somos iguales en la teoría, hay un tema de jerarquía. Si mi papá dice que no, ¡de ahí no se mueve nadie! Hay que entender que las personas mayores son más conservadoras, menos arriesgadas [...], por un lado, es bueno porque muchas veces uno trata de hacer cosas, pero no mide los riesgos, en esos casos nuestro padre es el polo a tierra porque nos hace caer en cuenta o facilita la discusión con puntos de vista diferentes. Ayuda mucho para la argumentación. Eso sí, es complicado cuando se acaba el argumento y aparece la terquedad. ¡Terrible! Es aterrador cuando dice “no, no se hace” y se levanta de la mesa. La empresa genera quince empleos directos y veinte indirectos; han fijado porcentajes para reinvertir utilidades a final de cada año.

Por ser pequeña empresa, Resurrección considera que sus empleados se han sumado, de alguna manera, a la familia empresaria:

Muchos nos han acompañado para consolidar y ver crecer la empresa. Cuando una empresa es de uno y su familia, el esfuerzo es recompensado [...], las pequeñas alegrías se vuelven grandes, por ejemplo, cuando el producto sale y lo pagan, se celebra, tanto que instituímos la costumbre de hacer reuniones con los empleados en diciembre; todos hacemos el desayuno con los empleados y nuestras familias, esos desayunos se vuelven un espacio donde no se tocan temas de trabajo, sino cosas personales, nuestras alegrías y tristezas, se cuenta cómo está cada familia, cada niño... Esa catarsis se vuelve

parte de la dinámica de la compañía. Usted no comparte la mesa con cualquiera, la comida para nosotros es celebración... Celebramos que se consiguió un carro para la compañía, que se compraron cosas, que se amplió, que tendremos trabajo para el año siguiente... Esos momentos nos van llenando el alma y nos motivan para seguir en la brega.

Debilidades

Como muchas empresas de familia, la separación de ambientes es difícil:

De un tiempo para acá me ha tocado decirles a todos: los negocios de la puerta para adentro, de la puerta para afuera la familia. Si uno toma una decisión que afecte a un familiar, habrá alguien al que no le guste y el fin de semana me lo encontraré en un almuerzo. Si la empresa se mantiene, eso les pasará a mis hijos, así sean subordinados o jefes.

A pesar del crecimiento constante de la empresa, no han contemplado conformar una junta directiva. Tampoco se ha previsto acordar el protocolo familiar, comenzar el proceso de sucesión en el cargo ni el ingreso de nuevos familiares a la organización:

Sabemos que el protocolo de familia pone en igualdad de condiciones a la siguiente generación; dígame a un abuelo que escoja entre los cinco, pues nunca podrá escoger ¡y va a poner a los cinco! Eso es imposible, alguien tiene que tomar el liderazgo. En los protocolos de familia nos ponemos las reglas claras, que desde ahora sepan las condiciones para llegar a

la empresa, a los cargos. Eso es lo bueno de un protocolo, que se dejan claros los temas para los sucesores y se prevén las situaciones de las familias empresarias, por ejemplo, que un admirador de un futbolista se salga de la ruta prevista y se vaya a ser futbolista. Todo eso lo sabemos, pero no hemos podido avanzar en el protocolo.

Respecto de una posible ausencia suya temporal o definitiva, Resurrección afirma:

Pues como todos los miembros de mi familia están involucrados, alguno de ellos me puede reemplazar. En este momento me preocupa más la gente de producción, ellos son irremplazables. Para hacerme reemplazable he decidido incursionar en las herramientas tecnológicas como apoyo de la gestión: el WhatsApp. Yo sé que a todos no les gusta porque deja evidencias. Cuando pongo tareas o temas por ese medio, puedo llegar a todos de una vez y, así mismo, las respuestas pueden ser muy ágiles, sin importar dónde esté yo. Cumpló metas de la empresa, hago presencia y empodero a la gente.

Al igual que muchas empresas de familia, la comunicación se puede afectar por el conflicto; en esos casos, la familia de Resurrección Segura ha acudido a la mamá:

Cada vez que las cosas han pasado a mayores la solución ha sido mi mamá. Se corre el riesgo de que la mamá se vuelva el *ping-pong* de la familia. Uno le dice a ella, entonces ella va y le dice al otro, o nos avisa y lleva respuestas; eso puede funcionar en los casos extremos, pero no se debe volver la vía permanente. ¿La razón? La mamá queda en la mitad de los

problemas. Y el más grave: si los miembros de la familia no pueden decirse las cosas de frente, el futuro de la empresa de familia se pone en riesgo. Son de familia, pero ¡son empresas!

Para pensar

El empresario ha empezado a involucrar a la segunda generación en la empresa; Resurrección tiene tres hijos adolescentes, y su hermano, dos. De la mano con los intereses de la familia, se han concentrado en diversificar su portafolio de productos:

Nuestro plan es que todos los hijos de nosotros trabajen en la compañía; ese es el futuro de la compañía que construimos hoy. Esperamos que nuestros descendientes lo entiendan, que preferiblemente no tengan que buscar trabajo en otro lado; ojalá todos se enamoren de nuestra idea y estén involucrados. La empresa tiene previsto crecer y ampliar su campo de acción. Queremos importar nuevas materias primas y empezar a hacer integraciones en la cadena hacia adelante y hacia atrás. Hoy producimos hortalizas, las comercializamos, tenemos cultivos hidropónicos, pensando en productos en medio del cambio climático, y montamos ambientes controlados. El año pasado compramos la estructura física de hidropónicos de una empresa y la trasladamos a nuestra finca, con el fin de incursionar en la cadena hacia adelante, pero pensando hacia los eslabones de atrás. También pensamos en semillas —todas importadas, con lo que ello implica— y queremos hacer nuevas incursiones en turba, que son muy costosas, pero prometedoras.

Resurrección es consciente de los problemas de perdurabilidad de la empresa de familia y los riesgos de incluir a la segunda generación:

Soy consciente del alto porcentaje de las empresas de familia que se pierden en las terceras generaciones. Sabemos que la primera generación forma las empresas, la segunda las consolida y la tercera las acaba. Mire las estadísticas y eso es lo que pasa. Hay muchos espejos para ver las empresas de familia. Con mis hijos y sobrinos trabajo en formas para involucrarlos. Todos van a la empresa, están metidos, conocen los procesos y cifras de la compañía; tenemos claro que no se les puede exigir, pero de vez en cuando si los sentamos en juntas y dejamos que nos escuchen. Hay una razón que mi papá nos enseñó: las nuevas generaciones son ajenas a los problemas, no les ha tocado vivir y solucionar líos grandes de nómina, ventas, impuestos o planeación, no han escuchado qué es y qué hace una empresa. ¡En toda universidad deberían enseñar eso! ¡Conozco filósofos empresarios y les toca aprender por su cuenta! Hasta las comunidades religiosas aprenden a manejar proyectos empresariales, ¿por qué las demás profesiones no se meten en esos temas? ¡Un óptico, un abogado, un odontólogo, un ingeniero, un licenciado debería saber de empresas! Por eso, cuando se heredan las empresas de familia, los chicos se sientan en la silla del gerente y quedan perdidos.

Específicamente, ¿cómo involucra Resurrección a la segunda generación?:

Cuando mis hijos me piden plata, los mando a la sección de hidropónicos, les digo que recojan lechugas y las venden. Así se meten a la empresa por la parte final, los productos listos. Mi reto es que se pregunten y me pregunten por los pasos previos y se enamoren de nuestra empresa.

Preguntas

1. ¿Recomienda usted a esta familia empresaria la implementación del protocolo familiar?
2. ¿Cómo separar los ambientes empresariales de los familiares?
3. ¿Es recomendable dejar la solución de conflictos en una persona de la familia? ¿Puede conformarse un comité de solución de problemas?
4. ¿Cómo enfrentar el cambio generacional en la empresa de familia pyme?

Para ver

Gonzalo Gómez Betancourt, consultor colombiano en empresas de familia, explica cómo se reflejan en una compañía las verdades ocultas de la familia:

Gómez Betancourt, G. (2017, 5 de julio). *Cómo se reflejan en la empresa las verdades ocultas de la familia*. Recuperado de <https://youtu.be/QL1BTnCaQuU>

La empresa se maneja según manda el Corán

Ibrahim Habacuc es nieto de los primeros inmigrantes de Medio Oriente que llegaron a Colombia, primero al Caribe y luego a Bogotá. Sus abuelos vendían en la carrera octava de Bogotá, donde fueron conocidos como los *turcos*, precursores de las ventas por cupones o crédito. Por supuesto, no es turco; esa oleada de migrantes llegó del Líbano y Siria, en su mayoría: “mi abuelo trajo a mi padre y a mis tíos del Líbano, no sabían el español; cuando llegaron, les enseñó a vender. ¿Por qué salía la gente del Líbano? Por física hambre”. Él encabeza la tercera generación que sigue con los negocios de la familia en San Victorino, en la capital del país. Los tíos incursionaron en el negocio de telas en Maicao y la costa Caribe y perfumes en San Andrés.

Ibrahim nació en Lorica (Córdoba), en 1960, donde su padre tenía un almacén de telas. Las familias de la comunidad libanesa eran numerosas; en su caso, fueron diez hermanos. Aunque el almacén no era muy grande, fue suficiente para brindar una vida sin afugias y educación para todos. En su hogar comprendió un concepto especial de familia, “donde se genera toda célula de crecimiento; si no hay familia, no hay nada. El concepto trasciende padre, madre e hijos; por tanto, puede incluir a otros por el afecto que tenemos por otro ser humano”. Su familia le inculcó varios valores, como la disciplina:

La disciplina y la condición especial del tiempo: no hay que perder nunca el tiempo, tiempo que se pierde es tiempo que no regresa. El trabajo y la búsqueda constante de oportunidades. Ello supone buscar lugares que no se conocen, ver lo que está al otro lado de la muralla, al otro lado del país, al otro lado del mundo. Por tanto, si aquí no hay lo que otros lugares tienen, pues entonces yo se lo traigo.

Ibrahim Habacuc es de los pocos que decidieron estudiar, porque para la comunidad libanesa más que estudio se requiere disciplina y aprovechar el tiempo. Así, estudió administración de empresas en Bogotá, ya que a su padre no le gustaban las universidades de la costa; además, el ambiente de fiesta no le parecía conveniente para que sus hijos estudiaran. Su primera incursión en el mundo empresarial fue la venta de perfumes: vendía en las empresas del centro de Bogotá y no tenía costos de arriendo; generaba su empleo y dos más. En 1980, un perfume le costaba mil pesos y lo vendía en cuatro mil, el primer pago era su costo y la ganancia eran las tres siguientes quincenas que recogía en persona. De esta manera, si bien el sueldo de la época era quinientos pesos, ¡él ganaba cincuenta mil! Se graduó en 1983 y empezó a estudiar derecho. Finalmente, estudió una especialización en derecho comercial. Se casó y tuvo dos hijos.

La empresa de familia

La comunidad libanesa es muy solidaria. Con su apoyo, expresado en contactos y proveedores, reunió sus ahorros y abrió un almacén de ropas en San Victorino. Dos de sus hermanos habían abierto negocios en la costa caribe, pero

decidieron ampliar sus horizontes, por lo que viajaron a Bogotá para unirse a la aventura empresarial. El trabajo con hermanos no es fácil; los tres son muy diferentes: criterios, pensamientos y pasatiempos distintos. Uno se casó, el segundo tuvo un hijo y el tercero se quedó soltero “y con muchas novias”, afirma Ibrahim.

Este emprendedor aprovechó lo aprendido en la universidad respecto de los costos y la organización. Empezó por usar la tecnología de la época: el fax. Las transacciones comenzaron a ahorrar costos y consolidaron su liderazgo ante los hermanos. Para la comunidad es muy importante el ahorro.

Los tres han creado sus empresas, pero todas pertenecen al grupo familiar en igualdad de participación accionaria. No obstante, Ibrahim Habacuc, por ser el mayor de los hermanos, es la máxima autoridad del grupo.

Fortalezas

La familia empresaria va en la primera generación. Ibrahim es el hermano mayor, el de las ideas y la toma de decisiones; sus órdenes no se discuten. El segundo se encarga de las ventas y las propuestas de nuevos negocios. El tercero es el encargado de la logística. Jamás mezclan los temas familiares con los negocios; cada tema tiene su propio espacio: “En las empresas de familia, cuando se separan la cuestión familiar de la cuestión comercial, prosperan; cuando se involucran, se acaba todo”, asegura Ibrahim.

El hecho de profesar religiones diferentes entre sus amigos no es obstáculo para hacer negocios, porque comparten lazos familiares que los convierten en familia. En su grupo de proveedores y asociados hay musulmanes, cristianos y

miembros de otras religiones. A eso se suma la coincidencia de todos en el hábito del buen uso del tiempo.

Por otro lado, los hermanos respetan los espacios asignados en cada empresa:

Damos cuenta al mayor, quien, eso sí, decide las controversias con el uso de un voto más que los otros [...], es el hermano mayor quien decide en las juntas y las asambleas, [...] en cuestión de dinero si todos somos iguales.

Para la comunidad, lo más importante es el trabajo: “sin pereza, la pereza es la mata de la pobreza para nosotros. Todos tenemos habilidades con la matemática, competimos por multiplicar sin ayudas, poco usamos las calculadoras”. También se valora la frugalidad: “aunque vendamos televisores, no es común que tengamos lujos excesivos en nuestras casas; para nosotros los recursos son para producir y buscar seguridad cuando estemos viejitos”, relata Ibrahim.

Debilidades

Ninguna de las esposas y madres de sus hijos interviene en sus negocios:

Para los musulmanes hay una diferencia entre el hombre y la mujer; la mujer atiende el hogar y los hijos, y dentro de su casa puede hacer algún comentario, pero nunca se involucra en los negocios. Para nosotros es fundamental y seguimos las enseñanzas del Profeta.

Así mismo, no es permitido opinar cuando el hermano mayor habla o decide: “mis hermanos pueden saber algo más que yo, pero mi experiencia se impone; acepto sugerencias y argumentos, pero quien tiene toda la información soy yo. Por eso soy quien decide y asumo las consecuencias”, asegura Ibrahim. De igual manera, el protocolo de familia no se considera en este grupo de empresarios:

Me lo han propuesto y he conversado con mis hermanos, pero no es prudente delegar; mire, yo me reúno con los proveedores de nuestros almacenes y tengo mis propios métodos de negociación. Si delego, pierdo ventajas frente a mis proveedores y la competencia. Soy el patriarca de mi familia, más que un ideólogo o un fundador, es un esquema que se ha manejado en nuestra cultura por cientos de años.

Además, es posible que abandonar el esquema de patriarcado suponga la pérdida de poder y cause impacto en su ego.

Para pensar

La sucesión se hace conforme manda el Corán, es decir, se privilegia al hijo mayor:

La herencia se hace a través de un fideicomiso civil, porque no cuesta un peso y traspaso los bienes sin desembolsos. En ese documento se estipula que hereda más el primer hijo sobre los menores y sobre las mujeres: ninguna ley local prima sobre el Corán.

Sin embargo, se reservan el derecho de no cumplir esos documentos, los cuales pueden cambiarse después según cambien las circunstancias. En cualquier caso, los cambios de propiedad no afectan a la mujer, quien siempre será protegida por los hijos y tiene todas las comodidades materiales. La familia es muy importante: “tenemos un conjunto de viviendas para tener a nuestros hijos cerca, así sean casados. Todas las noches vienen a comer a mi casa todos mis hijos. El dinero es para proteger a mi familia si yo falto”, cuenta Ibrahim. La comunidad prefiere trabajar con personas conocidas, por lo que se inclinan por traer familia del Líbano:

He traído cerca de ochenta personas al país y le he dado trabajo a gente que viene del Líbano que allá está desempleada. Caen muy bien en nuestras empresas. Por ser paisanos y con vínculos familiares y de amistad, nos entienden mejor; siento que es más fácil delegar en ellos porque los conozco desde niños a ellos y sus padres.

Las costumbres religiosas que favorecen al hermano mayor permiten los desempates en casos extraordinarios, en los que se acude a votaciones: “lo hacemos porque las empresas que tienen igualdad accionaria se enfrascan en discusiones innecesarias, en nuestro caso, una acción más permite al patriarca decidir”. Además, la figura paterna es muy respetada, al igual que las personas mayores:

Tenemos relaciones muy cálidas, muy respetuosas; eso sí, cuando hablan los mayores, nadie habla por respeto a los mayores, y nada de lo que se diga sale de ese espacio. Cuando se

tocan temas de dinero o negocios, los hijos menores y quienes no estén involucrados han de salir del recinto.

Preguntas

1. ¿Qué elementos tomaría usted del proceso de sucesión basado en las normas religiosas?
2. ¿Considera aplicable la estrategia del “patriarca” en las actividades de la empresa?
3. ¿Cómo incluir a las mujeres de la familia en la empresa de familia?
4. ¿Qué condiciones han de cumplir los hijos si se integran a la empresa?

Para ver

Santander Río Canal. (2015, 20 de julio). *Empresa familiar: ¿no hay nada más lindo que la familia unida?* Recuperado de https://youtu.be/H4xYo_j6BqA

Sí se puede trabajar con la esposa

Wilmer Conrado es un empresario del sector de transportes. Nació en Chinavita (Boyacá), en 1962, donde cursó estudios de primaria y secundaria. Sus padres se separaron y formaron nuevos hogares. En total, Wilmer tiene ocho hermanos, tres de sus dos padres, dos por su padre y tres por su madre. Intentó incursionar en la vida religiosa, pero no superó las condiciones de la comunidad que lo acogió, y prestó el servicio militar con la fuerza aérea; ambas experiencias lo ayudaron a forjar un carácter disciplinado y hábitos como la puntualidad, la frugalidad y el cumplimiento de la palabra dada.

Wilmer reconoce dentro de sus virtudes la disciplina y el ahorro, aprendidas en la vida religiosa y la milicia y complementadas por las personas que conoció en sus primeros empleos. Su primera experiencia laboral fue con un banco: “era el mensajero personal del dueño del banco y tuve la oportunidad de conocer mucha gente que luego me ayudó”. La segunda fue con un familiar del banquero más poderoso del país: “administré una estación de servicio y aprendí los secretos de mantenimiento de los carros”. Más adelante, trabajó en un banco y decidió arrancar su propia empresa. Casado y con dos hijas, en su empresa también trabaja su madre.

La empresa de familia

Con los ahorros de sus empleos decidió crear una empresa, una *serviteca* con servicio de lavadero para vehículos pesados:

En 1999, invertí diez millones de pesos para arrendar un local, donde vendía accesorios para camiones y buses. Arrancamos con dos vitrinas en un local inmenso. Para que se viera lleno el local, llenamos muchas cajas con cartón y estopa, se veían llenas las instalaciones. Más adelante, las cajas ya eran de mercancía de verdad.

Su portafolio incluye:

Lavado, cambio de aceite, todo lo que sea lubricación y alistamientos internos, venta de accesorios de lujo. Para los que no sepan, los buses y camiones se equipan con los mejores equipos de sonido y el mayor número de comodidades porque los conductores y pasajeros pasan mucho tiempo en ellos. En las carreteras puede haber buses que cuestan entre quinientos y mil millones de pesos.

En la empresa trabaja el emprendedor, su esposa, las hijas y su madre. En algún momento lo han acompañado sus hermanos y familiares.

Fortalezas

El crecimiento de la economía hace que la gente use los servicios de transporte. Es un negocio en el que se requiere mano de obra no calificada:

En este momento generamos 65 empleos. Entre ellos están mi esposa, mis hijas y mi madre —ella tiene 85 años y es la encargada de la caja—; ¡nunca se ha descuadrado en quince años! Además, es la que abre la empresa a las 5 a. m. Es muy

interesante trabajar como mis hijas porque se enteran de todo lo que pasa; por supuesto, tengo que exigir igual o más que a los otros. Si soy permisivo con ellas los otros empleados — con baja escolaridad— se pueden contagiar del mal ejemplo.

Wilmer relata cómo la empresa asumió un incipiente proceso de profesionalización:

Mi esposa estudió con recursos de la empresa y desde hace quince años se encargó de la gerencia administrativa; mi hija mayor estudia trabajo social e hizo cursos de salud ocupacional —que son muy importantes en este negocio— y maneja todos los temas de riesgos laborales con la administradora de riesgos laborales (ARL), para cumplir la ley y proteger a nuestros empleados. Mi hija menor maneja la contabilidad y me ayuda a tomar las decisiones de dinero. Todos tenemos contrato laboral con las prestaciones que manda la ley.

Wilmer aprendió a delegar:

Ahora llego tarde a la oficina, tipo 8 a. m.; reviso mis cosas, paso revista a las instalaciones, saludo a todos nuestros colaboradores, reviso la maquinaria, programo los mantenimientos con el encargado y luego vuelvo a la oficina para hablar con proveedores, asisto a reuniones y ya saco tiempo para descansar y jugar con mi nieto.

En esta etapa ya se previó un plan de beneficios para los empleados: “arranqué con diez empleados y hoy tenemos más de sesenta. ¡Más del 90% de mis empleados han ahorrado

para comprar casa! Nuestros empleados indirectos también tienen beneficios”.

Debilidades

Los problemas de seguridad del sector de transporte afectan la cadena de servicio hacia atrás: “cuando la situación del país está muy complicada, por ejemplo, si queman un bus o un camión, está asegurado, pero el seguro responde por el 70% y el propietario asume el saldo. Y quienes prestamos servicios perdemos clientes”, asegura Wilmer. En algún momento, el conflicto que se libró en el campo lo afectó en la ciudad:

Lo más duro fue en la época de Pablo Escobar, porque las bombas nos aterrizaraban [...], luego las FARC [Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia] molestaron mucho porque la guerrilla estaba en las carreteras y no dejaba viajar —eso nos afectaba mucho—, hubo vacunas, quemaban buses y camiones de nuestros clientes. El descuadre de cuentas fue para todos los del sector. Mis deudas subieron tanto que tuve que hipotecar una casa y vendí el carro para bajar gastos. Una acción de la guerrilla nos afectaba de manera directa: alguien llamaba al terminal y decía no despachen el bus de tal empresa, se prohíbe el tránsito de buses y camiones entre las 6 p.m. y 6 a.m., ¡carro que se mueve, lo quemamos! Quedaba frenada la empresa, nos afectaba a todos. Llegó Uribe y se tranquilizó la cosa. Independiente de todos los muertos —inocentes y culpables—, el hombre hizo la reapertura de vías y nuestra economía volvió funcionar.

Es un tipo de negocio que requiere supervisión constante “de los empleados, seguimiento de los inventarios, revisar cada factura, ver cada recibo, vigilar las cámaras, confiar en los empleados [...], duré más de diez años llegando a la empresa a 5 a. m. y saliendo a la medianoche”. Su esposa lo acompaña en el negocio; aunque están definidos los temas de propiedad, aparecieron los celos pasionales y causaron inconvenientes:

[...] entorpecieron la cadena de mando. Yo tengo organizadas las cosas de la dirección, por ejemplo, cuando tomo alguna determinación con un grupo de empleados, pero en el grupo hay mujeres, mi esposa se mete y cambia las órdenes. Además, siento que me vigila. De pronto aparece y, en público —hay muchas chicas trabajando—, pregunta: “¿usted que está haciendo?”. En ese sentido es un poquito complicado.

A Wilmer se le olvidó contar en la entrevista que está en proceso de separación de su esposa de 44 años, con la que duró casado 24; ahora disfruta la luna de miel con una nueva compañera: una de sus empleadas del área comercial, quien tiene 23 años.

Para pensar

En su empresa, Wilmer ahorra. El hábito lo ha tratado de llevar a la vida personal, a su familia y empleados: “El ahorro es importantísimo, el ahorro es el secreto de una empresa. Ahorrar lo que más pueda, porque en el momento de las vacas flacas tiene uno para compensar”. Para sus empleados, diseñó un fondo de reserva:

Es un ahorro que se liquida al final de año. Es una forma de que celebremos la Navidad. La idea es que no gasten su sueldo, sino que vivan de las propinas e ingresos extras —son empresas en las que sus empleados reciben propinas, reciben buen dinero, entonces se apuntan a puestos de dos mil pesos con los que se fumarían un cigarrillo, tomarían una cerveza o se comerían un helado—. Ese dinero lo guardo yo y lo devuelvo en Navidad con los pocos intereses que generan, y con esos recursos pueden comprar regalos de Navidad. Inclusive, con ese dinero, se acostumbraron a ahorrar para comprar vivienda.

Wilmer reconoce que el estudio es importante para el futuro de la empresa, “les he inculcado mucho el estudio, la empresa se puede derrumbar, pero ellas tienen el conocimiento para volver a empezar, intentar otras cosas; es importante estudiar”.

Por otro lado, sus hijas y su esposa han tratado de convencer a Wilmer para que planifique su salida de la empresa:

Oficialmente el dueño soy yo, en todos los papeles soy el único dueño de la empresa; dudo de que uno se vaya a descansar. Imagino que seré como mi mamá: cuando le digo que descanse, se molesta. Una vez intentó descansar por seis meses y se enfermó. Yo trato de hacerlo, pero me desespero; me he ido a descansar una semana, ¡una semana! He estado en mi finca, pero ver noticieros o leer prensa consume ratos, después me pongo a ver las cámaras a ver cómo están trabajando y me desespero. Me devuelvo a la empresa a saludar y ahí me quedo feliz.

A sus hijas les aclaró que nadie diferente a la familia consanguínea será aceptado en la empresa; aunque lo intentó:

Hace poco le pedí la renuncia al esposo de mi hija y lo contraté para cosas concretas de apoyo, pero sin que esté en la empresa. No sentía que estuviera convencido del trabajo, pedía ayuda a los compañeros y lo veían como si estuviera recogiendo información para mí. Prefiero tenerlo fuera porque me dañó el clima laboral. De pronto me forma una revolución ahí. Conozco empresas de transporte donde vinculan familia y política y empiezan los desfalcos.

Finalmente, no cree en la expansión del negocio. A su juicio, debe estar siempre porque “cuando uno se expande, va descuidando el negocio que se tiene. Esta empresa —son tres ya— requiere al dueño, porque si la cabeza mayor está presente, todo el mundo trabaja, pero cuando él no está, la gente hace fiestas”.

Preguntas

1. ¿Cómo prepararse para enfrentar la situación económica del país?
2. ¿Prepara usted las estrategias de la empresa? ¿Cómo es el proceso de planeación de la empresa y de la familia?
3. ¿Tiene previsto algún mecanismo para que la vida empresarial sea compatible con su vida familiar?
4. ¿Los mecanismos de supervisión en la empresa han afectado sus relaciones afectivas?
5. ¿Tiene previstas las condiciones para el ingreso a la compañía de personas ajenas a la familia?

Para ver

Vogel, M. H. (2014, 7 de agosto). *Empresa de familia: Balanced score card-protocolo-empresa familiar*. Recuperado de <https://youtu.be/I1y1nvnGik4>

Diversificar en los tiempos difíciles

Rambo Yosbel tiene una empresa de producción de muebles de madera en Bogotá. Nació en Piedras (Tolima), en 1965. Sus padres tuvieron seis hermanos más. Rambo vivió una niñez con estrecheces económicas, pero rodeados de afecto. Cuando su padre murió, su madre tuvo otros dos hermanos. Su padrastro era tendero de profesión y llegó a tener una cigarrería muy grande en Bogotá. Desde pequeños “todos tuvimos que trabajar porque eran muchas bocas por alimentar”, cuenta este emprendedor.

Rambo Yosbel cursó hasta tercero de bachillerato y no pudo seguir por razones económicas. Vivió con su familia en el barrio Centenario, en la capital del país. Sus primeras incursiones en los negocios fueron a través de la venta de empanadas, arepas y pasteles. Las prácticas del colegio eran con las cuentas para entregar el dinero a sus padres: “si llegaba a la casa con la plata incompleta, obviamente mi mamá me pegaba por dejarme tumbar; solo me pegó dos veces. O sea que sí aprendí”. Su segundo trabajo fue como ayudante de panadería en el barrio El Libertador, en Bogotá:

Como a los 12 años fui ayudante de panadería, mi labor era limpiar las latas de pan. Me pagaban con los recortes de “negros” —una especie de torta que se hace con trozos de pan—, que yo empacaba en bolsitas de papel y vendía a los compañeros de la escuela. Ganaba un peso diario que para mí era

suficiente porque no tenía que andar en bus. Compraba todos los útiles y algo de ropa.

A los 15 años se fue de la casa a trabajar como ayudante de panadería; más adelante, con sus ahorros inauguró su panadería, en la cual, además, era el mensajero. “Fue la primera panadería de Fontibón con máquina de videojuegos: un televisor en blanco y negro que en un operativo de la policía desapareció [risas]”.

La empresa de familia

Al cumplir la mayoría de edad empezó a trabajar con un carpintero. Aprendió el oficio durante ocho años y encontró a su compañera de vida:

Me casé porque me llegó el amor. Yo no me había enamorado. Me reía de los que lloraban por las novias y se emborrachaban. A mi futura esposa la vi por primera vez y me dejó frío. Sentía cosas raras. No paraba de pensar en ella. A las dos semanas la volví a ver y le pude hablar. El noviazgo duró muy poco y fue hermoso. Me casé y el sueldo ya no me alcanzaba.

Entre sus muchos trabajos escogió el oficio de ebanista y con los ahorros pagó el primer mes de arriendo de un taller al norte de la capital, sobre la autopista. La empresa de muebles nació en 1988 con maquinaria adquirida a crédito con letras firmadas a tres años y respaldo de sus suegros. El dilema era cómo pagar arriendo para su esposa y su hijo de seis meses y el alquiler del taller:

Mi esposa se fue a estudiar con el niño en la mañana. Yo planeé que cuando volviera a la casa, llegara al local. Instalé máquinas y puse divisiones. Acomodamos un colchoncito y cuando llegó le presenté su nuevo hogar. Le recordé que nos habíamos comprometido para estar en las buenas y en las malas y le prometí que algún día íbamos a salir para una casa y darle un futuro a nuestro muchacho. Esa bodega no tenía seguridad y nos podían robar todo.

La disciplina, el ahorro y la calidad de su trabajo permitieron la consolidación de la empresa de maderas:

Compramos un carro viejito para entregar pedidos y para salir los domingos a comer helado al norte. Más adelante pudimos cambiarlo por una camioneta. Los contratos conseguidos nos permitieron generar empleos. Cuando nació nuestro segundo hijo, ya pudimos comprar un lote para mostrar los muebles y habíamos adquirido la casa donde todo empezó. Trabajamos las mejores maderas, entre ellas, el cedro, el cedro Caquetá, el cedro Puerto Asís y el cedro Carmín.

Fortalezas

Su capacidad de trabajo, la creatividad y el apoyo de su esposa le permitieron incursionar en nuevos proyectos:

Quando la carpintería se caía, usaba las camionetas, pero ni aun así alcanzaba. Entonces por las noches hacía rutas donde los buses no llegan y hacía transporte de mercados en varias plazas de Bogotá. En esa época los buses que iban a los municipios del norte de Bogotá terminaban a las 10 p.m., yo

prestaba el servicio toda la noche entre la calle 13 con Caracas hasta Chía. Ya empezaban a funcionar algunos restaurantes y los chicos de universidades cuadraban su sueldo como meseros; fui su primer transporte los sábados y domingos cuando cerraban tarde esos negocios.

El hijo mayor es diseñador industrial y es el encargado de la parte creativa de la empresa.

Debilidades

El sector está atado a la dinámica económica del sector de la construcción. Por lo tanto, el pasatiempo de Rambo Yosbel, los carros, se convirtió en su segunda empresa. El apagón energético del Gobierno de Gaviria ocurrió en todo el país y también impactó en su empresa de muebles. Por ello, decidió alquilar la camioneta de los repartos para transportar personas; una empresa le pidió el servicio para transportar empleados y decidió aceptar. Distribuía su tiempo manejando la camioneta para transportar empleados y niños de colegio y haciendo muebles con el apoyo de su esposa, quien atendía el taller en sus ausencias. El empresario atribuye a los hechos políticos parte de la crisis:

La recesión fue terrible, no había proyectos de construcción, no tenía ingresos; me salió un transporte de niños en un colegio del norte de Bogotá. No era el vehículo más apropiado, pero sí útil. Compramos otra camioneta para atender otro colegio. Curiosamente esa caída del negocio de los palitos [muebles] sirvió para aprender de transporte. Tanto así que pudimos comprar un lote que es hoy nuestra planta principal.

Para pensar

La familia empresaria hoy tiene consolidadas dos empresas, una de muebles y otra de transporte escolar. El hijo mayor ha trasladado sus enseñanzas a la empresa, según relata Rambo:

Empezamos la modernización, se cambiaron las máquinas y nos hemos vuelto más eficientes. Además, en el lote hicimos una bodega, ¡nos hemos convertido en industria! Ahora trabajamos para constructoras, hacemos carpintería masiva, tenemos diseños propios, vendemos nuestra propia marca. Tenemos veinticinco empleados directos y generamos otros tantos indirectos.

En la actualidad, los negocios se manejan con el apoyo de la familia y de manera profesional:

Mi esposa es la secretaria, maneja nómina y pudo pasar del cuaderno al computador, aunque entre nosotros llevamos un cuaderno para comparar con lo que sacan nuestros hijos. Yo seré el gerente general hasta que muera. Ese día asumirá mi hijo, que hoy es el gerente administrativo. De todas maneras, yo soy el dueño y así consta en todos los documentos; mi esposa tiene el 20% en compañía de los muchachos. No he hecho testamento porque mi voluntad está clara para mis hijos y espero que la cumplan.

¿Cómo hizo el fundador para que sus hijos se enamoraran del negocio?:

Se involucraron desde que nacieron. Ellos jugaron con aserrín y viruta, conocen de muebles porque siempre los metimos en todo. Escogieron profesiones afines a nuestros negocios: uno diseño y la otra administración. Son muy útiles sus talentos porque se entienden con ingenieros y arquitectos. Saben manejar empleados. Las camionetas se afiliaron a una empresa y se manejan sin mucho misterio.

El retiro del fundador está previsto y será pronto:

Me iré el año entrante para una finca que tengo con mi esposa. De hecho, ya hay semanas que me quedo cuidando mis matas y me olvido de venir a ver los negocios. Hice la casa con mis manos y me dedicaré a las matas, que por cierto vendo los domingos en el pueblo. Entenderá que soy vendedor y allá tengo muchas ocupaciones. Con los ahorros de toda la vida compramos varios apartamentos y garantizan una renta más que suficiente.

Preguntas

1. ¿Ha contemplado la opción de diversificar las actividades de la empresa?
2. ¿Ese proceso incluye a sus familiares?
3. ¿Considera que se debe incluir a los hijos en la empresa o que ellos escojan?
4. ¿Considera que los hijos pueden trabajar en otra empresa?
5. ¿Qué hacer si sus hijos no quieren incorporarse a la empresa?

Para ver

Domingos Ricca es un especialista en empresas de familia de Brasil. Explica la importancia y los desafíos de la sucesión:

mesadenegocios. (2010, 3 de marzo). *Especialista em empresa familiar: Domingos Ricca fala da importância e dos desafios da sucessão*. Recuperado de <https://youtu.be/BODLVy7WI54>

Quiero comprar la totalidad de la empresa para evitar el conflicto

Estiven Teódulo es un emprendedor dedicado al negocio de los tubos de cartón para empresas que los usan en textiles, plástico, poleas de aluminio y papel higiénico. Nació en Zapatoca (Santander), en 1988. Estiven es bachiller egresado del Instituto Técnico Central y licenciado en química; trabajó después de terminar el bachillerato en empresas de salud y en sus tiempos libres con su padre —desde niño quiso ser empresario independiente—; sus hermanos son profesionales también, una en ingeniería de petróleos y otro en enfermería. Llegaron a Bogotá siendo muy niños. La educación media y profesional la cursaron con apoyo de sus padres, ambos profesores de colegios públicos en la capital.

La empresa de familia

Su padre, además de ser profesor, incursionó en varias aventuras empresariales. Primero tuvo una tienda en Zapatoca y después en Bogotá tuvo una pequeña librería. En 2005, por un amigo, encontró una posibilidad empresarial en el mercado de insumos: los tubos de cartón para la industria. Compartió con Estiven Teódulo la gestión en sus inicios y hoy trabajan juntos en el negocio. Si bien su padre es el gerente fundador, Estiven Teódulo hace las veces de gestor y vendedor; con sus contactos ha logrado crecimiento y nuevos clientes:

Cuando terminé de estudiar, sabía que tenía mis conocimientos y que mis contactos podían aportar en el crecimiento de la empresa, mucho más de lo que mi padre había podido. Con todos mis ahorros y unos préstamos, decidí ofrecerme como socio de mi papá y él aceptó gustoso. Era su pasatiempo y para mí la oportunidad de ser independiente.

Fortalezas

El emprendedor sabe las ventajas de formalizar la empresa:

Cuando estaba saliendo de la universidad, decidí entrar de lleno a la empresa; fue un trabajo duro, un sacrificio porque tocaba trasnochar, madrugar, y muchas veces no gané sueldo, pero sabía que la empresa iba a crecer. La constituimos legalmente, fue un cambio para mí porque ya entiende uno qué son los impuestos, pagarle al Estado es un poco duro, las ganancias se afectan. El reto fue seguir creciendo y pagando impuestos.

Además, tienen una buena red de contactos que conocía la calidad y el potencial de su trabajo. Siempre han sido racionales con el manejo de los recursos: “después de que haya para comer y vivir, el resto es ganancia”, asegura Estiven. El apoyo de su padre es muy valorado en la empresa: “mi papá es mi mano derecha; me apoya, me asesora y da muchas ideas. Cuando compré la empresa, les puse sueldo a mis padres”. El crecimiento ha sido pausado y muy estructurado:

Desde que tomé las riendas de la empresa el crecimiento ha sido constante, pasamos de siete empleados a veintiuno;

formalizamos todo, desde la contabilidad hasta los sueldos. De un local en arriendo pasamos a bodega propia; unas máquinas modernas, deuda casi en ceros y ¡ya exportamos!

La empresa seguirá siendo del emprendedor y su esposa. Ella es administradora de empresas y lo ha acompañado desde el primer día. Después de haber pasado tantas pruebas, “decidí meterla como socia con una participación de 50%, porque ha puesto capital, ideas y muchísimo trabajo. Un abogado me ayudó con la constitución como SAS [sociedad por acciones simplificada]”, relata Estiven.

Debilidades

El entusiasmo del emprendedor lo llevó a compartir, en principio, la mitad de la propiedad con su papá, pero más adelante decidió sacarlo del negocio. ¿La razón? Sus hermanos:

Suena duro, es una decisión drástica, pero en el momento en que él [siendo dueño de la empresa] fallezca, mis hermanos van a venir a reclamar algo que ellos no han trabajado. A mi padre le pago muy bien, pero no correré ese riesgo y terminar en líos con mi familia. No quisieron meterse cuando éramos pequeños y ahora que hemos crecido de pronto se enamoran de nuestro trabajo.

La empresa tiene áreas por mejorar: “nos falta diseñar puestos de trabajos, identificar algunos procesos, escribir los manuales [...], aún tenemos altos niveles de desperdicio, todavía no controlamos tiempos y movimientos”, afirma Estiven.

Para pensar

A pesar de las diferencias, el trabajo entre padre e hijo ha sido muy productivo:

A veces mi papá es de carácter explosivo. Cuando pelea, el ambiente se pone tenso. Es una persona tosca y siempre cree tener la razón. Es muy difícil que él reconozca los errores. Aparte de eso, es mi apoyo, sé que me puedo arriesgar y tener su apoyo. Además, es un hombre sabio.

Así mismo, la pareja reconoce las dificultades de trabajar y vivir juntos:

Es un poco orgullosa, y en las discusiones debo bajar la cabeza. Uno dice que las cosas laborales no afectan las personales, pero es mentira; por más de que uno quiera separar los ambientes, no siempre se puede. Cualquier cosa que uno haga en la empresa siempre va a repercutir en la casa, en la vida personal. Y lo complejo es que las peleas son por cosas de trabajo, nunca por cosas del hogar.

A diferencia de la relación con su padre, el sacrificio por la empresa ha unido al emprendedor y a su esposa: “crecer con la persona que vivió momentos tan especiales, quien me apoyó sin condiciones. Cuando no teníamos nada, pues no comíamos nada; ahora tenemos mejores momentos y valoramos lo que hemos hecho con las uñas”. Así mismo, la profesionalización incluye pensar en nuevos productos y mercados:

Hay muchas posibilidades con productos derivados del cartón. Desde el cartón en rollo [en boina] se pueden hacer transformaciones para sacar tubos, corteza, pliegos [...], para hacer carpetas, esquineros para productos de línea blanca —neveras, estufas— y muchos productos que se puedan imaginar.

Preguntas

1. Las decisiones patrimoniales pueden afectar de manera negativa el ambiente familiar, ¿qué acciones tomar para evitar esos conflictos?
2. ¿Por cuánto tiempo puede mantenerse en el mercado una compañía que no tiene identificados sus procesos? ¿Puede crecer una empresa sin gestores calificados?
3. ¿Qué acciones ha tomado para implementar las mejores prácticas de gestión en la empresa? ¿En qué momento debe iniciarse el proceso de gestión profesional de su compañía?

Para ver

Industrias El León es una empresa de familia del Valle del Cauca dedicada a la fabricación y comercialización de productos metalmecánicos. Testimonio de su gerente:

Universidad Icesi. (2017, 2 de octubre). *Liliana León*. Recuperado de <https://youtu.be/Wj8su9qJiWk>

Mi familia no trabaja conmigo, pero está en la junta directiva

James Eleuterio es un emprendedor que creó empresa en el sector de la importación y venta de equipos de laboratorio. Su familia participa en la empresa, pero desde la junta directiva. James es economista y administrador de empresas de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Trabajó y estudió al mismo tiempo. Una vez graduado como economista, se casó en 1983. Al terminar el bachillerato, empezó a trabajar para pagarse la universidad; su primer trabajo fue en ventas:

Entre 1977 y 1983, viajé por todo el país vendiendo ayudantes de cocina. En las ferias, especialmente la feria internacional de Bogotá, frente a la gente hacía una demostración de unos aparatos que servían para cortar cebollas y papas. ¡Las señoras me compraban todo!

En 1984, ingresó a una multinacional colombiana —empresa de familia— que vende pañales, medicamentos e insumos para la industria:

Trabajé hasta 1988 en esa empresa en el área de ventas de cinta adhesiva, en el área de ventas institucionales. Visitaba grandes empresas que requerían cinta para sellar cajas. Les vendíamos la cinta que se marcaba con el logotipo de la empresa.

Su tercer y último trabajo como empleado fue en una empresa de venta de equipos de laboratorio; allí estuvo hasta el 2000:

El alemán al que le vendía los aparatos de cocina tenía otra empresa de venta de equipos de laboratorio; cuando supo que estaba graduado, me invitó como vendedor y luego fui su director de ventas. Era una empresa pequeña que vendía equipos de control de calidad, ciencia y técnica.

James cuenta que en su familia ha habido varios empresarios:

Mi abuelo llegó a principios de siglo y vendía lámparas de gasolina; cuando pusieron la luz, empezó a vender transformadores en Bogotá. Más adelante tuvo finca de tomates. Por el contrario, mi padre era creativo y emprendedor, pero no pasaba de las ideas. Es decir, después de trabajar con multinacionales decidió crear empresa, y muchas creó, pero no sabía de gestión, no tenía capacidad de concretar sus ideas.

La empresa de familia

Casado y con dos hijos, James Eleuterio cerró su ciclo laboral en 2001:

Adquirí una gran experiencia y me puse a pensar en mi empresa. ¿Cómo lo hice? Había una empresa pequeña de un colega y necesitaba recursos. Con mis ahorros y una hipoteca sobre nuestro apartamento le compré el 50% y arrancamos, pero al corto tiempo le ofrecí comprar la otra mitad. Él la

había creado en 1994 y todavía conservo al vendedor —en esa época mensajero— y la contadora. La empresa en 2001 facturaba trescientos millones de pesos al año; con todo el conocimiento de la gente y mi recorrido empezamos a crecer [...] en 2003 ya alcanzamos la meta de mil quinientos millones. Curiosamente nuestras oficinas tenían solo 38 metros cuadrados.

Fortalezas

Para James Eleuterio la gente es su activo más valioso, razón que explica su crecimiento: “éramos cinco personas trabajando y un mensajero. Ese mensajero siempre pidió el traslado a ventas. Le pagamos cursos y lo fuimos preparando. Hoy es uno de los mejores vendedores que tenemos”. También han sido rigurosos con el manejo de las utilidades, las cuales han reinvertido en adquisición de activos:

En 2003 el crecimiento de la empresa nos puso a buscar una sede más comfortable. Por *leasing* nos hicimos a una casa en el centro de Bogotá para quedar cerca a todos nuestros clientes y distribuidores. La remodelamos y quedó con espacios para nuestras áreas de ensayo de materiales y equipos de laboratorio, didáctica y proyectos especiales. En la primera vendemos equipos para hacer pruebas de ensayo, destructivas y no destructivas. Vendemos también insumos para pruebas en oleoductos, consumibles y líneas y equipos para verificar el espesor de los materiales. La línea de equipos de laboratorio incluye microscopios, balanzas y agitadores. En la línea didáctica vendemos todo para los laboratorios de universidades y construimos aulas para enseñanza de tecnologías de

alimentos —cocina, pescados y mariscos, entre muchos—. También las vendemos a otro tipo de empresas, como los bancos.

La empresa genera veintiocho empleos en Bogotá y doce más en Mosquera. Su hermano es el encargado del área comercial, donde ha implementado nuevos proyectos. Por el contrario, sus hijos no están metidos aún en la empresa; James asegura que:

No es bueno que los hijos vengan a trabajar conmigo sin experiencia. Es mejor que trabajen en otras empresas y que cuando decidan venir a la empresa de familia, tengan cosas por aportar. Mire, la idea es que ellos trabajen en otras empresas, que conozcan jefes, otras personas, que se empapen de las tendencias de otros negocios, que conozcan el mundo. Mejor dicho, que cuando lleguen algún día a nuestra empresa, vengan con la mente abierta y muchos conocimientos. ¿Por qué hacerlo así? A mi juicio, se cometen errores en la empresa de familia al traer un hijo que no ha visto el mundo; al meterlo de una vez a la empresa va a aprender las mismas virtudes y defectos de sus padres, y eso se va a reflejar en empresas que no tienen nuevas ideas para crecer, que van a vivir de la inercia del fundador. En otras palabras, esas empresas de familia en el corto y mediano plazo tenderán a morir. ¡No es invento! Yo conozco muchas que han muerto. Si uno quiere que esa empresa se mantenga en el tiempo, tiene que buscar nuevas experiencias y nuevos conocimientos. Veá: que el fundador pueda heredar en manos de un hijo con otras experiencias, diferentes conocimientos, ojalá que haya viajado. Además, que haya trabajado en alguna multinacional y que venga con

una mente abierta y diga qué se puede hacer con lo que tenemos. ¡Solo así crecen las empresas! Con mi saber hacer pude hacerla crecer, pero no creo que me las sepa todas.

La empresa tiene unas finanzas sanas, “se ha manejado con austeridad, con buenos activos, pretendemos no sacarle recursos, sino reinvertir mucho, tenemos muy buen inventario y bajo endeudamiento”, afirma James.

Debilidades

El fundador considera que la empresa está en una fase de crecimiento inercial, es decir, “la empresa se sostiene, está en una fase de crecimiento vegetativo, y ya voy terminando mis aportes [...], estoy a la espera de que mis hijos propongan nuevas ideas”.

Hasta el momento, la empresa está en manos del fundador; sin embargo, su esposa y sus hijos están en la junta directiva, hecho que contraría las funciones de una junta profesional. Aunque el creador de la empresa es abierto a nuevas ideas, no tiene previsto irse: “En el futuro me veo trabajando en la empresa, eso sí lo tengo claro. Yo me siento joven y además, tengo la desventaja de todo empresario fundador empresario, debo atender el negocio”.

La empresa depende en alto grado del fundador; en 2015 James Eleuterio tuvo una cirugía y no hubo quien lo reemplazara. Su hermano sería el sucesor natural, pero no se han preparado para una eventual ausencia del patriarca.

Para pensar

La ausencia de una junta directiva profesional se suple de forma parcial con asesores externos para cada tema: “Tenemos asesores tributarios, financieros, laboralistas y para otros temas”, cuenta James. Una pequeña ausencia se compensó de manera parcial con las personas que están hoy en la empresa; no obstante, no hay nada previsto para el mediano plazo. Así mismo, la empresa depende de las políticas monetarias:

El alza del dólar de 2016 nos golpeó muy fuerte; el Gobierno realmente no ayuda, porque al pequeño empresario le meten más impuestos, más reformas tributarias, y uno no ve al Gobierno siendo racional, por el contrario, la idea es gastarse la plata [...], el proceso de paz va a costar muchísimo dinero y los que vamos a terminar pagando somos las pequeñas empresas. Acá no vemos nuevas carreteras, vías o infraestructura; ¡en Bogotá no tenemos metro! Eso desestimula.

La empresa obtiene sus ingresos por las ventas a grandes empresas y al Estado; por ello, ha diseñado planes de incentivos para sus vendedores:

En la compañía se manejan incentivos extralegales por cumplimiento de metas; hay premios individuales y colectivos. Ese premio individual es trimestral cuando el vendedor cumple la meta con el sector privado y es un bono de medio salario mínimo; si cumple la meta del segundo trimestre, es un salario mínimo; el tercer trimestre cumplido son dos salarios mínimos y el cuarto trimestre son cuatro salarios mínimos. Con el sector público las ventas se premian de igual forma. El

premio colectivo es un viaje para todos los vendedores a una isla del Caribe con todos los gastos pagos.

Preguntas

1. ¿Ha previsto si su empresa puede llegar a estancarse en ventas o producción?
2. ¿Su compañía tiene junta directiva?
3. ¿Ha incluido en la junta a los miembros de su familia?
¿Considera que es beneficioso para la empresa y la familia?

Para ver

Rafael Álcara es un experto mexicano en emprendimiento:

Tecnológico de Monterrey. (2014, 28 de julio). *Empresas familiares: si la familia está bien, la empresa está mejor*. Recuperado de <https://youtu.be/PWo2hPqnrSs>

En nuestra empresa familiar repartimos responsabilidades, pero yo mando

Yeny Yaneth es médica y creó con su esposo una empresa de servicios médicos. Su compañía nació de las experiencias con su padre, un exitoso empresario ganadero y farmaceuta que la involucró en todas sus ideas de negocio. Yeny Yaneth y su hermana se criaron en una zona donde el conflicto armado tuvo alto impacto:

Yo soy la mayor, estudié medicina y una especialización en gerencia de la calidad y salud médica; mi hermana es ingeniera química. Tuvimos una infancia muy bonita a pesar de la violencia de las guerrillas y sus perseguidores estatales y los que no se sabe quiénes son. Sin embargo, nuestra gente es muy atenta, al que va de afuera se le atiende, hay mucha carne, mucho ganado; el río Caguán es hermoso. Cuando terminé el bachillerato, tuve notas de excelencia, me gradué en 1999 con honores. Mis papás hicieron el esfuerzo de mandarme a estudiar a Bogotá.

El espíritu emprendedor le fue inculcado por su padre:

Mi papá es independiente y siempre nos decía que estudiáramos una profesión en la que se pudiera ser empleado, pero con la posibilidad de ser independiente. Él decía que a uno no lo educan en la escuela ni en la universidad con la idea de ser

empresario; estoy de acuerdo, porque el sistema educativo forma empleados.

A su juicio, la medicina es un programa que le da al egresado la posibilidad de ser empresario. Tuvo vínculos con su universidad: “Yo participé en el proceso de acreditación de la universidad, al mismo tiempo que criaba a mi hijo. Nunca me despegué de la universidad”, asegura Yeny. Su experiencia laboral pasó por las vacas y el transporte:

Mi papá nos ponía a marcar reses, vacunar ganado, ordeñar y maniar, [...] en Neiva tuvo busetas y, mientras estudiaba medicina, los fines de semana descansaba manejando una buseta para mantener los gastos [...], en Florencia tuvo taxis y también los manejé.

Su experiencia laboral se desarrolló en los servicios de urgencias:

Que siempre son congestionados. La clasificación de *triage* no es la más eficiente. Antes de graduarme, empecé a trabajar con una empresa que hacía los traslados para una clínica; empecé como médica, ascendí a la dirección médica y, luego, llegué a la gerencia.

La empresa de familia

Con su esposo y el apoyo de su padre inició el proceso de creación de empresa:

Siendo gerente, me preguntaba: si ellos crearon esa empresa, ¿por qué no vamos a poder nosotros? Mi papá me apoyó mucho. Mi esposo es médico, fue compañero de estudio en la universidad, también me apoyó. Eso sí, yo soy quien manda en la casa y en la empresa. Empezamos los procesos para la creación de la empresa, y uno espera que en Colombia sea fácil para el que quiere ser empresario y generar empleo; sin embargo, es más complejo de lo que parece. Que debo ir a Cámara de Comercio, el papel, el otro papel, el permiso, el otro permiso... lo hicimos y lo devolvieron tres veces. Que debe cambiar esto, lo otro, falta una frase, cambie el tipo de letra... en fin. Creamos nuestra empresa con figura SAS [sociedad por acciones simplificada] en 2010. Los dueños somos mi esposo y yo, en proporción 20-80. La razón es simple: yo tenía la experiencia gerencial, los contactos.

Por ser una empresa de servicios de salud, el rigor en su manejo es más alto. Además, cuenta Yeny:

Yo soy partidaria de que si uno va a hacer las cosas, las tiene que hacer bien hechas o si no, no haga nada; todos nuestros procesos son engorrosos, cada rato cambian las resoluciones que nos regulan, las están cambiando casi por conveniencia de alguien. Hacen muchas exigencias, hay muchos gastos e inversión; hicimos nuestros primeros contratos con varias EPS [entidades promotoras de salud], clínicas y empresas de seguros.

Fortalezas

Yeny Yaneth considera que en su empresa debe haber alguien que lidere y tome decisiones:

He aprendido que en una empresa de familia las decisiones se toman sin dudas ni titubeos. Debe haber una persona dominante, con la capacidad de tomar las decisiones, de responder y hacer presencia constante; mi esposo es el pasivo en nuestra relación. Es relajado y hace caso. ¡Ah! Y se debe aprender a separar la parte familiar de la parte laboral, ¿por qué? Porque él se quejaba de que le diera órdenes si era su esposo. Me tocó decirle: “usted es mi esposo en la casa, aquí yo soy su jefe”.

De igual manera, las responsabilidades están definidas, así como los salarios y la reinversión de utilidades. La empresa se maneja con una junta directiva, los conocimientos de gestión de la empresaria y los avances técnicos de última generación, con el fin de cumplir su objeto social. Yeny Yaneth compara el manejo de problemas con un electrocardiograma:

Porque hay logros —los picos—, hay problemas —los puntos bajos—; subimos, bajamos y subimos, porque si no fuera así, estaríamos muertos. Mi máximo logro es que hemos generado empleos. Hoy tenemos 45 empleos profesionales bien remunerados. Además, capacitamos a nuestra gente. Por ejemplo, tuvimos un conductor sin mayor formación y eso no es bueno para mi empresa. ¿Qué hicimos? Decirle pórtese bien, no estrelle la ambulancia, no se gane multas de tránsito y no se gane reclamos de los pacientes; si pasa un cuatrimestre

así, la empresa le patrocina la mitad del curso y la otra mitad se le divide en cuotas. Eso sí, no me hagan quedar mal allá en el curso, estudia y llega con buenas bases. Fue un orgullo para él y para todos cuando llegó con diploma y brazalete. Con todos los empleados lo hacemos sin importar tiempos y costos. Su gratitud es de las cosas más gratificantes que hemos tenido.

Aunque tuvieron empleados de sus familias, de común acuerdo decidieron no volver a contratar familiares. Su hijo sí está muy involucrado con la empresa; a veces:

Le toca hacer tareas en la oficina. Él tiene que saber de dónde sale la plata para pagar su colegio, su ropa, sus juegos y juguetes. Él ve y aprende lo que estamos haciendo. Está involucrado. ¡Su diversión es montar en ambulancia cuando hay una urgencia!

A diferencia de otras empresas que manejan ambulancias, Yeny Yaneth se preocupa de que no se usen todo el día las mismas dotaciones; por eso, no ha contratado personas de su familia ni la de su esposo, porque todos son economistas, ingenieros y administradores, preocupados por los costos:

Yo les pregunto: ¿ustedes acostarían a su hijo en la sabana donde no saben si se acostó una persona con VIH o con sífilis? No. Por eso es política de la empresa el no reuso de materiales, todo es desechable. Dispara costos, pero los clientes valoran lo que hacemos diferente. Cobro el triple de cualquier ambulancia en Bogotá, lo pagan y lo vale; además de eso, ¡nos dan propina! Mi servicio es excelente, es diferente.

Por eso no hemos traído a nuestros familiares, porque ven el negocio desde su punto de vista de eficiencia y ahorro. Como médicos, eso no lo aceptamos.

Debilidades

Para la emprendedora no existen las palabras *descanso* y *delegación*:

No me gusta perder el tiempo. Desde las cuatro de la mañana estoy metida en la empresa de manera virtual, mando órdenes por WhatsApp. Todo el tiempo vivo conectada: tengo dos celulares y nunca me desconecto. Es también porque funcionamos de domingo a domingo. Con dos horas de sueño tengo. Vivo pendiente de todos los detalles. Por el contrario, a mi esposo le encanta dormir. Además, atiendo mi casa; organizo todo, la salida para el colegio y de una vez para la empresa. Todo está centralizado en mí. Descubrí con el paso del tiempo que uno no puede perder el control de las cosas, porque lo que uno descuida se vuelve fuga de dinero.

Como pequeña empresaria, Yeny Yaneth se queja de la estructura impositiva:

Uno como empresaria no entiende por qué tantos impuestos. Que este año no le descuentan el 4%, porque para ambulancias subió al 11%. Eso me hace subir las tarifas. A los médicos hay que hacerles unas retenciones en las cuentas de cobro, entonces se ponen bravos.

Los problemas familiares son muy difíciles de ocultar a los empleados:

Cuando hemos tenido un disgusto fuerte en la casa y nos toca llegar a la empresa, tratamos de que nadie se dé cuenta, pero, ¡se dan cuenta! Uno trata de que nadie sepa, y continúo mi trabajo común y corriente, pero a mi esposo le da un poco más duro. Como yo soy un poco más estricta él sale, da una vuelta, se toma un tinto. Como nos portamos diferente, la mayoría de las personas de la empresa se enteran.

Yeny Yaneth no ha hecho un testamento y no ha previsto cómo será la gestión de la empresa en caso de faltar. Tiene claro que su esposo será el gerente, pero nadie de la familia se ha preparado ante esa eventualidad. Hasta el momento, su hijo no se ha interesado por la medicina, aunque sí se ha interesado por la empresa.

Para pensar

De acuerdo con Yeny, cada miembro de la familia tiene sus responsabilidades:

Mi esposo es el director científico de la empresa. Si no aparece un médico, él lo cubre o busca el reemplazo. Él se encarga también de responder quejas, asistir a reuniones, de los avances científicos y los nuevos servicios, entre otras funciones. Mi ahijada es la auxiliar contable de la empresa. Si llego de buen genio, hay donas o desayuno, compartimos todos y la pasamos bien, pero siempre que deba ajustar cuentas y comportamientos, se hace.

A pesar de los años, todavía hay conflictos, pero tienen definidos unos espacios para su manejo:

Mi esposo ya aprendió que en la empresa quien toma las decisiones y que la gerente soy yo. En nuestra junta directiva —ahí y solo ahí— él puede discutir algunas de mis decisiones. Y queda en el libro de actas. Otros temas, como los celos de pareja, se manejan en la intimidad. A veces médicas y médicos, enfermeras y enfermeros, los provocan. A veces una inducción a una médica bonita que debe durar una hora se demora tres. Eso lo arreglamos en el carro camino a la casa, antes de recoger el niño.

El matrimonio propietario de la empresa ha sabido mantener y consolidar su relación desde su adolescencia:

Estoy viendo a mi esposo desde que estudiábamos en la universidad. ¡Imagínese eso! Sin embargo, él es mi polo a tierra; es una persona muy tranquila, muy calmada. Yo soy la exigente, él es el relajado. Además, si uno ama una persona, debe garantizarle libertad. Si tengo que dejar de ser la persona que soy, estaré en problemas. A diferencia de mi labor, a él le gusta atender pacientes mayores y estudiar; por lo tanto, todos los viejitos de la empresa se los mandamos a él y lo ponemos a responder todas las quejas de medicamentos, preguntas, capacitaciones, avances científicos y nuevas ideas. Lo veo todo el día porque tenemos escritorios pegados. Mi manera de relajarme o pasar las peleas es irme a tomar algo con mis amigos, hablar de otras cosas con mis amigos.

Como médicos, conocen su negocio, pero se asesoran para los temas que no manejan: cuentan con abogados, contadores y expertos para todos los negocios. Planean incursionar con servicios que la competencia aún no presta:

Más servicios a domicilio con Doppler, ecografías, exámenes radiológicos y toda clase de equipos médicos que permitan llevarse a domicilio. También creemos que las consultas particulares o una forma de póliza manejada por nosotros puede ser una idea para nuestro portafolio.

Preguntas

1. ¿Cómo afrontar el hecho de que el fundador no descansa ni delega?
2. ¿Ha formalizado usted la empresa? ¿Está inscrito en el régimen correcto? ¿Conoce la figura de sociedad por acciones simplificada (SAS)? ¿Sabe las ventajas que tiene la figura SAS para una empresa de familia?

Para ver

semanapyme09. (2009, 11 de noviembre). *Imanol Belausteguigoitia: Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Recuperado de <https://youtu.be/O7QW3RBCMS4>

Cada uno tiene su empresa y nos va bien: ¿unirlas?

Modesto Bello Rico es un empresario que heredó de su padre una fábrica de pantuflas, que lleva treinta años en el mercado nacional. Aminta del Camino Sequeda es su esposa, quien creó una empresa de confecciones textiles para niños. Dentro de las instalaciones de la empresa de pantuflas se ubicó la nueva empresa para aprovechar las economías de escala.

Modesto nació en Bogotá, en 1987, y tiene un hermano por parte de su padre. Su padre fue empresario y transmitió a sus hijos las ventajas de la independencia empresarial. Su hermano siempre ha estado en el negocio de los taxis. Modesto finalizó el bachillerato y estudió contaduría pública; sin embargo, siempre admiró el trabajo de su padre:

A mi hermano no le gusta la confección, que ha sido el sustento de mi padre. En mi caso, admiro y profeso un gran respeto por la empresa de mi viejo; él tiene solo quinto de primaria y pasó de ser vendedor de pantuflas a producirlas en los últimos treinta años; se convirtió en el mayor proveedor de la cadena de almacenes populares más famosa de Bogotá, que cuenta con doce grandes almacenes. Cuando terminé el bachillerato, empecé a estudiar y trabajar. En el banco conocí a Aminta, pero siempre tuve el anhelo de trabajar con mi padre.

Aminta también nació en Bogotá, en 1988. Es la segunda de cuatro hermanos, de los cuales dos son empresarios: el mayor está el sector de transporte, en Neiva, y Aminta está en el sector de confecciones de ropa infantil. Una vez terminó el bachillerato, estudió administración, y está por graduarse. Su experiencia laboral incluyó el sector bancario y el paso por un puesto administrativo en una empresa de abogados; no obstante, su pasión es vender: “siempre me gustaron las ventas, porque mi mami fue empleada toda la vida, pero conseguía recursos extra vendiendo perfumes y ropa a sus compañeros de trabajo, familiares y amigos. Yo la acompañaba y aprendí los trucos del oficio”, afirma Aminta.

Una vez casados, comenzaron a soñar con su propia empresa, aprovechando sus experiencias y deseos:

Lo planeamos muy bien, escogimos el diseño y producción de ropa infantil. Con nuestra experiencia y nuestros conocimientos hicimos un buen estudio de mercado. Aprovechamos los contactos de mi padre y visitamos los doce puntos de venta de la cadena bogotana de bajos precios que vende ropa y moda para el hogar; la ropa para niños nos pareció la mejor opción, porque las tasas de crecimiento de la población todavía bordean el 2%, es decir, ¡hay muchos niños a los que debemos vestir! Cuando usted entra a esos almacenes, siempre verá las góndolas de ropa para niños de 0 a 10 años.

La empresa de familia

Por supuesto, los recursos para empezar eran escasos y provenían de sus ahorros. “¿Solución? El préstamo de un amigo con una tasa de interés menor a la de un banco y nuestra

palabra como garantía”, relata Modesto. La empresa se ubicó en un rincón de las instalaciones de la fábrica del papá de Modesto:

¿Por qué? Mi padre está ubicado en el sur de Bogotá, a cinco minutos de los proveedores de todos sus insumos. Es un punto estratégico. Inicialmente arrancamos, en 2010, con cuatro máquinas; hoy tenemos ocho. Debemos decir que en un año cubrimos la obligación con nuestro compadre; además de ser nuestro amigo, es el padrino de bautizo de nuestro hijo.

La empresa de confecciones genera diez empleos y produce *bodys*, esqueletos, pantalones de patitas y pijamas, para bebés de 0 a 3 años. De la 0-0 hasta la 24-36, que son tallas para niños hasta los 3 años, la empresa maneja unitalla: 0-0, 0-3, 0-6, 6-12, 12-18 hasta 36. Se produce unitalla, porque así lo exigen sus clientes de la cadena de almacenes; a su juicio, “los bebés crecen rápido y esas prendas pueden aprovecharlas más”.

El sueño inicial de Modesto se cumplió por partida doble. En 2010, su padre decidió nombrarlo como su sucesor en la fábrica de pantuflas: “Una vez graduado como contador, tomé las riendas de la empresa. Y no fue fácil. Mi papá sigue en la empresa encargado de la producción, pero con ganas de seguir mandando”. La empresa de pantuflas tiene diez empleados con contrato a término indefinido. Esta pareja opera las dos empresas en las mismas instalaciones.

Fortalezas

Aminta se encarga de la empresa de ropa infantil con el apoyo de su esposo; Modesto está al frente de la empresa familiar

de pantuflas y apoya a su esposa. Aunque las fábricas son diferentes, aprovechan las economías de escala ofrecidas por la ubicación, la infraestructura y sus clientes.

Si bien no está escrito, el proceso de planeación se hace entre los dos: “Siempre nos reunimos en la empresa, nos reunimos en la oficina, buscamos información, consultamos a los amigos y decidimos qué es lo más conveniente. Siempre decidimos entre los dos”. Sin embargo, por ser empresas familiares y pequeñas, se acude mucho a los empleados más antiguos.

En la fábrica de pantuflas, Modesto inició la sistematización de algunos procesos: empezó a hacer la planeación financiera y construyó la escala de salarios para todos los empleados, incluido el fundador. Hasta el momento, han logrado conciliar el manejo de los temas familiares y empresariales; según Aminta:

Él es de carácter calmado y yo soy la explosiva; lo bueno es que al ser tan diferentes nos complementamos... una pareja con personas de carácter idéntico no funciona. [...] uno se propone no llevar el trabajo para la casa, ¡pero el domingo en la tarde se acuerda de que al otro día se paga la nómina! Aun así, hemos logrado separar el trabajo de la familia. Nosotros teníamos discusiones en la casa sobre el trabajo hasta que un día le dije: “cuando lleguemos al apartamento, solo hablemos de la familia”. Lo hemos cumplido.

Para los temas de producción y calidad han acudido a la madre de Aminta, quien la reemplaza cuando sale a vender. En la empresa de ropa se contrató a una prima de Aminta, a pesar de la resistencia de Modesto, quien halló inconsistencias

en las cartas de referencia de sus anteriores trabajos. A pesar de las evidencias, Aminta la contrató porque confiaba en su prima; además, ella tenía problemas económicos y conyugales:

Era nuestra empleada de confianza, nos ayudaba con la planeación de producción y quedaba a cargo cuando salíamos. Por desgracia, esa prima nos robó. Ella tenía tres compinches entre los empleados, que eran las personas que más rendían, [...] nos robaron un producto por tres que hacían y lo sacaban con complicidad de una recomendada de la prima, ¡todo durante dos años! El robo nos golpeó fuerte porque, junto con las pérdidas, nos tocó despedir a cuatro personas con liquidaciones como manda la ley y volver a arrancar de ceros [...] desde la búsqueda de gente hasta la inducción, que en un negocio tan pequeño nos quitó tiempo y bajó mucho la producción. Ni modos de demandar a la prima de mi esposa. A veces nos encontramos con ella en las reuniones de la familia.

Las funciones se han definido con claridad a partir de las fortalezas de cada uno; así, Aminta dedica la mayor parte de su tiempo al área comercial:

La meta es crecer, por eso visito muchas empresas, salgo mucho a buscar más clientes, a llevar mercancía [...] Además, desde 2015 abrimos un local en el centro de Bogotá, cerca de San Victorino, para darnos a conocer con los mayoristas.

La empresa está a nombre de Aminta.

Debilidades

Modesto enfrenta los retos de la gerencia de la empresa familiar fundada por su padre:

Mi viejo tiene 70 años y su pensamiento no cambia; es de la vieja guardia, chapado a la antigua. Es difícil para él aceptar que su hijo tome las riendas del negocio. He gastado mucho tiempo para demostrarle que conozco el proceso de producción, por ejemplo, me he puesto al frente de las máquinas para rematar, troquelar, producir... Después del quinto año sentí que algo de su confianza me había ganado, pero todavía no es suficiente. El temor de mi padre es que yo fracase con la empresa, a pesar de que llevo más de cinco años mostrándole que he podido. Le he probado con hechos: actualicé los procesos de producción, mejoré la gestión administrativa, profesionalicé las ventas, le muestro con *software* básico cómo va todo... Siento que ya confía en mí, pero a veces parece mostrar lo contrario.

Hasta el momento, su padre no ha hecho testamento. Por otro lado, Modesto reconoce que no le alcanza el tiempo para acompañar a su esposa en la gestión de su empresa. El negocio de pantuflas se acerca a los cuarenta años y absorbe casi todo su tiempo.

Las consultas a los empleados incluyen desde los diseños hasta la contratación y permanencia de empleados. Por su tamaño, las devoluciones de pedidos han afectado su flujo de fondos:

Cuando nos hicieron una devolución de mil prendas, la pérdida económica fue muy alta; mi esposo ayudó a asumir la pérdida con recursos propios. Lo positivo fue el apoyo de mi esposo y que él me ayudara a levantar de semejante caída. A pesar de la pérdida, fue una bonita experiencia... otra pérdida fue por descuidos pequeños, pero costosos; en otra ocasión nos devolvieron unos pantalones porque no se plancharon y ¡tocó venderlos a quinientos pesos! Las empresas son serias con las fechas y horas de entrega. Ni siquiera recuperamos los costos de los insumos.

Desde este incidente, se tomaron medidas correctivas: hoy miden tiempos de producción y encargaron a una persona para que haga pruebas de calidad y revise los pedidos antes de entregar al cliente. Estos empresarios reconocen que no es fácil delegar en las primeras etapas de la empresa:

Tenemos claro que ser nuevos empresarios nos exige más dedicación. Está claro que no es más tranquilo, no podemos decir que podemos relajarnos, trabajar menos o tener más tiempo. Trabajamos casi todo el día y aún nos cuesta recuperar la confianza en la gente.

Para pensar

El trabajo simultáneo en dos empresas puede afectar el desempeño y la salud de los miembros de la pareja. Modesto relata:

Aminta enfermó y tuvo incapacidad de dos meses. Ese tiempo me pareció eterno, porque no la tenía cerca. En esos dos meses me tocó estar al frente de las dos empresas, y fue muy

duro. Apenas dormía tres horas y soñaba con todo lo que me faltaba por hacer.

En su condición de mujer empresaria, Aminta enfrenta problemas de manejo de tiempo:

Es difícil, porque debo brindarle tiempo a mi hijo, a mi esposo, [...] no he podido estudiar más, porque aparte de las deudas de la empresa estamos pagando el apartamento. Es difícil también porque, siendo mujer emprendedora, no todas las personas confían en mi trabajo. Lo bonito es que les he podido demostrar mis capacidades a las personas que dudaban; cuando me devolvieron el pedido, creyeron que no seguía, y mírenme: seguí. Con mi bebé paso casi toda la mañana y en la noche desde que llego hasta las diez de la noche. A pesar de que tenemos una persona que me ayuda, vivo pendiente del apartamento, la ropa y la comida. Todo lo hago por brindarle un futuro a nuestra hija.

Para esta pareja, la empresa de confecciones debe competir con calidad:

Hay mucha competencia, pero tenemos un buen producto nacional. Tratamos de sacar los chinos, porque podemos competir con calidad y precio. Nuestro cliente vende productos muy baratos, pero de buena calidad, por eso llevan más de cincuenta años, por eso nos exigen para seguir siendo sus proveedores.

La pregunta que surge después de funcionar en el mismo espacio sin dificultades es: ¿se pueden fusionar las dos

empresas? Aminta ha aprendido secretos de la producción de pantuflas para que ella lo reemplace de forma temporal en caso de enfermedad. Él ha aprendido de confecciones:

Unificar las dos fábricas puede facilitar el control de empleados e insumos, nos facilitaría concentrarnos en la producción y ventas... Pero no sabemos. Nos tocaría aprender más de cada tema, de la ropa para bebés, de las pantuflas, de pronto de otros productos... ¿quién nos puede aconsejar?

Preguntas

1. ¿Cómo manejar una empresa de familia que mantiene su cultura original? ¿Se debe cambiar según cada gerente?
2. ¿Familia o empresa? ¿Qué es más importante?
3. ¿Cómo cuida usted su salud física y mental? ¿Tiene pasatiempos?
4. En caso de tener más de una empresa, ¿considera conveniente fusionarlas?

Para ver

Josep Tapies, experto español, explica distintas claves para alcanzar la longevidad de la empresa familiar:

IESE Business School. (2011, 4 de febrero). *Claves para alcanzar la longevidad de la empresa familiar*. Recuperado de <https://youtu.be/IWh500QJpSk>

¿Mi ex? El mejor socio de mi empresa

Toto Tatiana es la propietaria y fundadora del restaurante La Hechicera, en el centro de Bogotá. Jamás tuvo experiencia empresarial, aunque sus padres, de origen santandereano, sí. Ha creado un restaurante en compañía de su esposo, de quien se separó, pero hoy es su asesor y consejero.

Toto nació en Bogotá; se crió en el centro histórico de la capital. Antes de terminar el bachillerato, a los 16 años, decidió vivir con su novio. Estudió psicología, pero nunca ejerció. Tuvo dos hijos y se separó después de 15 años de convivencia; sin embargo, el papá de sus hijos es su mejor amigo y, en sus palabras, “el socio ideal”. Admira a su abuela materna que, además de tener un carácter fuerte, era empresaria en su tierra natal, Zapatoca (Santander): fue ganadera, tuvo fincas, producción de leche y varios restaurantes de comida típica regional. Sus dos hermanos también heredaron la pasión por emprender.

La empresa de familia

El esposo de Toto Tatiana es diez años mayor y tiene vasta experiencia en la construcción y los negocios de hotelería y restaurantes. Un año después de vivir juntos, él le propuso incursionar en una empresa, un restaurante en el tradicional barrio La Candelaria. Hicieron un plan de negocio muy elemental, pero con los datos suficientes para arrancar. Los

ahorros de tres años de convivencia eran suficientes para la dotación inicial, y con ellos arrancaron. En 1996, fue un hospital con servicio opcional de alimentación. La idea del restaurante se consolidó en una casa de La Candelaria, en 1999. La pareja aprendió de los dos negocios y se trasladó a la zona más comercial de La Candelaria, el Chorro de Quevedo:

Con los corotos viejos abrimos el restaurante de nuestros sueños en 2004. Esa fue nuestra mejor experiencia. Desde aprender a manejar la cocina hasta el diseño de las mesas. Y parte del éxito fue ahorrar. Todo lo invertíamos. Así pudimos abrir nuestro segundo restaurante cerca de la iglesia del barrio La Candelaria. El local es muy bonito, preciso para un restaurante donde llegan turistas. Por supuesto, con experiencia, recursos y mucho amor logramos que diera resultados económicos muy rápido. Tanto que nos permitió comprar la casa donde se montó. Hoy lo maneja mi mamá. Yo monté el mío a una cuadra. Mi exesposo maneja el del Chorro de Quevedo.

Fortalezas

El modelo de negocio es un restaurante. Los inicios fueron difíciles, porque no funcionó la estrategia prevista. Como relata Toto, el plan de contingencia siguió siendo el alquiler de habitaciones:

Iniciamos un negocio donde no encontramos los clientes que imaginamos en el papel. Al frente de nuestro local se sentaban chicos a tomar trago y fumar marihuana, ¡pero no entraban! ¿Solución? A pensar, a preguntar, a investigar, a inventar

estrategias. A aprender. Fue puro aprendizaje: yo me metía a la cocina y mi esposo alistaba mesas. Y ser muy juiciosos con el dinero. Logramos sacar a los vagos. Colgamos materas alrededor desde la terraza de la casa hasta el local en el primer piso, y las regábamos para que inundaran el piso y nadie se pudiera sentar. Eso sí. ¡La casa se veía hermosa! Como también les gustaba la música que poníamos, escogimos música muy suave y bajo volumen. Empezó a entrar gente. Logramos consolidar los dos servicios de comida y alojamiento.

Al principio no tenían claros los procesos y, de paso, los tiempos:

El horario es exigente y no lo manejábamos bien; se abre a las siete de la mañana y se cierra cuando se vaya la última persona. No sabíamos cómo era el negocio, a pesar de la experiencia de mi esposo. Hoy ya sé cómo se manejan los dos negocios.

En la actualidad, los dos restaurantes de Toto Tatiana, su madre y su exesposo generan cuarenta empleos. Aunque cada uno está en su restaurante, actúan como familia empresaria:

Me separé de mi esposo, pero tenemos la relación más cordial y fructífera, además adora a mi mamá. Nos reunimos cada mes o incluso antes, cuando tenemos que decidir algún asunto. Mi madre es quien nos administra el dinero, mi exmarido es administrador de empresas, una persona muy hábil para decidir y manejar dinero. Es el socio ideal. Es muy metódico, él dice que lo fundamental de un negocio es el control interno. Es estricto y hasta psicorrígido, pero en últimas son sus

virtudes y han servido para que el negocio dé muy buenos frutos. Con eso hemos educado a nuestros hijos, y nos podemos dar algunos gustos.

Debilidades

La emprendedora y su madre tienen fuertes lazos de dependencia con el exesposo de Toto, aunque la relación es cordial: “aprendimos a ceder. Uno cede más en cosas personales que laborales, porque en lo personal somos egocéntricos, queremos tener la razón. Aprendí a agachar un poquito la cabeza, pero también busco que me reconozcan mi trabajo”.

Aunque no tiene experiencia, Toto pretende abrir un establecimiento de rumba nocturna: “Yo quiero tener varios negocios de rumba, mi meta es tener sitios nocturnos de rumba, rumba más pesada, bares, conceptos más modernos. Quiero ser una empresaria de rumbas”.

Para pensar

La emprendedora y su exesposo han podido manejar el conflicto que se presenta al mezclar las instituciones familia y empresa. “Nosotros peleábamos en todas partes. Pero nunca peleábamos por las diferencias dentro del negocio, peleábamos por cosas personales”. La relación con su madre —tiene hoy 60 años— es muy cordial y productiva, lo que les permite incorporar a otros miembros de la familia en la empresa, una prima y su madre, solo mujeres: “ya estamos acostumbradas porque respondemos por la casa, el hogar, el esposo, los hijos”.

El horario de trabajo le permitió criar y atender a sus hijos sin las limitaciones de un trabajo tradicional. Aunque sus

hijos han crecido dentro de los restaurantes y conocen, a pesar de su corta edad, su funcionamiento básico, Toto Tatiana no tiene claro si ellos se van a encargar de los restaurantes cuando no esté. Por lo pronto, su reemplazo es su madre. Su novio no está incluido en los planes frente a su empresa.

Su estilo de gestión, dado que es una empresa de alimentación, le inspiró una iniciativa para gestionar el talento humano: la hora de comer es sagrada:

Hemos aplicado procurarnos un espacio digno dentro del trabajo. El almuerzo es un momento digno de nosotros. Si atendemos bien, es porque nosotros nos atendemos bien. Eso incluye que nos tratemos bien. La comunicación entre todos es cordial y respetuosa.

Preguntas

1. ¿Ha logrado separar los temas personales de los laborales? En caso de separarse, ¿mantendría la relación profesional con su expareja?
2. ¿Tiene buena comunicación en la empresa y la familia?
3. ¿Se capacita en temas de gestión de empresas de familia?

Para ver

Mauricio Álvarez, empresario mexicano, responde a la pregunta, ¿cómo manejar una empresa familiar?

Álvarez Martínez, M. E. (2014, 24 de mayo). *¿Cómo manejar una empresa familiar?* Recuperado de <https://youtu.be/npUy23ygdTk>

Anexo 1

El método de caso

El método de caso se comenzó a utilizar en Harvard para la enseñanza de leyes en el área de los negocios. Con el tiempo, preparó a investigadores y profesores para elaborar casos y utilizar estos en todo el mundo. Desde entonces, el método se usa para la formación en distintas profesiones, entre ellas las ciencias económicas y administrativas (Ruotolo, 2008).

Este método es una forma práctica de aprender a adquirir habilidades manejables (Hammond, 2006); en efecto, invita a discutir situaciones de la vida real que han tenido que enfrentar ejecutivos en el mundo de los negocios. Los casos ayudan a mejorar las habilidades analíticas, debido a que se deben producir evidencias cuantitativas y cualitativas para sustentar sus recomendaciones. La identificación y documentación de las lecciones aprendidas por medio de estudios de caso permite que los equipos de trabajo den a conocer su conocimiento a partir de la reconstrucción de los hechos de un proyecto, mejoren la comprensión sobre factores de diseño y dinámicas de implementación que contribuyan a (o limiten) los logros, avancen en una interpretación crítica de lo sucedido, formulen recomendaciones y refinan sus hipótesis de trabajo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

De igual manera, se trata del estudio de un fenómeno actual inmerso en el contexto de la vida real que pretende arrojar luz sobre el cómo y el porqué del proceso que precede a un determinado fenómeno (Yin, 1994). Los objetivos

que persigue la aplicación del método del caso son: “Formar y perfeccionar a los alumnos en lo que se refiere a capacidad de identificación de problemas, de análisis y de síntesis de situaciones y de búsqueda de posibles alternativas” (Amat, 1994, p. 20). El método de caso es un mecanismo de investigación para dilucidar las razones por las que se tomaron determinadas decisiones, así como para examinar cómo fueron implementadas y con qué resultados (Chetty, 1996). Los casos en dirección y administración de empresas permiten practicar estas ciencias en un ambiente de laboratorio con poco riesgo empresarial y personal (Mauffette-Leenders, 2005). Así mismo, es una descripción de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío o la toma de una decisión de una persona dentro de una realidad organizacional y social (Rosker, 2006). En la tabla 1 se presenta, paso a paso, la preparación de un estudio de caso.

Tabla 1. Preparación de un estudio de caso

<p><i>Diseño del estudio de caso:</i> el diseño es el plan de acción que se va a seguir, en el que se especifican y estandarizan la orientación y el enfoque del caso.</p>	<p><i>Antecedentes:</i> esta sección describe, de manera resumida, la experiencia y el contexto en el cual esta tiene lugar.</p>
	<p><i>El propósito:</i> define el para qué del estudio de caso, es decir, cuál es el objetivo de hacer el caso.</p>
	<p><i>La(s) pregunta(s) de reflexión:</i> se trata de la pregunta o las preguntas que se esperan responder; su elaboración ayuda a enfocar los objetivos del caso.</p>
	<p><i>La(s) unidad(es) de análisis que delimitará(n) las fronteras del caso:</i> la unidad de análisis es el qué o el quién que se está explorando.</p>

<p><i>Diseño del estudio de caso:</i> el diseño es el plan de acción que se va a seguir, en el que se especifican y estandarizan la orientación y el enfoque del caso.</p>	<p><i>Los métodos e instrumentos de recolección de la información:</i> estos se definen de acuerdo con la pregunta que se va a responder y la naturaleza de la información que se pretende recolectar y sus fuentes.</p>
	<p><i>Los métodos para analizar e interpretar la información:</i> el objetivo principal del análisis de la información recogida es identificar patrones que agreguen valor a las explicaciones existentes.</p>
<p><i>Recopilación de la información:</i> el objetivo de esta fase es recolectar información que ayude a responder las preguntas planteadas al inicio del caso.</p>	<p>La recolección de información no es un procedimiento lineal, sino el resultado de la interacción permanente entre las preguntas definidas y la experiencia que se está analizando, es decir, las preguntas pueden ser reformuladas a medida que se avanza en el caso.</p>
<p><i>Análisis de la información:</i> el objetivo principal es depurar, categorizar (o tabular) o recombinar la información recogida, al confrontarla de manera directa con la(s) pregunta(s) inicial(es) del caso.</p>	<p><i>Revisión y categorización de la información:</i> la revisión de la información recopilada se puede realizar con base en un conjunto de categorías o códigos previamente definidos por quien realiza el estudio de caso y de acuerdo con las preguntas de este.</p>
	<p><i>Búsqueda e identificación de patrones:</i> una vez se completa la categorización de la información recolectada, se buscan patrones adicionales en la información clasificada en cada categoría.</p>
<p><i>Redacción del informe:</i> escribir el informe del estudio de caso significa llevar sus resultados y hallazgos a un cierre.</p>	<p><i>Introducción:</i> incluye la presentación del caso, su propósito y justificación y el planteamiento de las preguntas que orientan el caso y de sus antecedentes.</p>
	<p><i>Preguntas de reflexión:</i> en esta parte se presentan las preguntas que son el eje de reflexión del caso.</p>
	<p><i>La narración del caso:</i> se recomienda utilizar el método narrativo para describir el caso.</p>

<p><i>Redacción del informe:</i> escribir el informe del estudio de caso significa llevar sus resultados y hallazgos a un cierre.</p>	<p><i>Lecciones y recomendaciones:</i> deben aportar elementos para responder las preguntas iniciales del caso, que a su vez parten de la hipótesis de trabajo del proceso o experiencia analizada.</p>
<p><i>Diseminación:</i> la diseminación de un caso de estudio puede realizarse mediante publicaciones, páginas de internet, comunidades y redes de práctica y conocimiento, y eventos presenciales como <i>brown bag lunches</i>, cursos, conferencias y seminarios.</p>	<p><i>Anexo:</i> para facilitar la lectura del caso, se sugiere poner en anexos la información cualitativa y cuantitativa de respaldo, los métodos e instrumentos de recolección y análisis usados y las fuentes consultadas (excepto en casos de confidencialidad), entre otro material que quien elabora el caso considere pertinente.</p> <p>La diseminación consiste en transmitir a los interesados los hallazgos y las lecciones aprendidas producto de la investigación, según los medios más adecuados y con el propósito de lograr su utilización.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Banco Interamericano de Desarrollo (2011).

El estudio de caso tiene distintas ventajas que facilitan la comprensión de los problemas divergentes, la retención de la información y el conocimiento adquirido; desarrolla habilidades comunicativas y de comprensión lectora, así como la valoración de la información, la argumentación de la solución adoptada y la expresión escrita y oral; permite trabajar desde un enfoque profesional que parte de un problema real; pide comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico y es útil para crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción del conocimiento. Sin embargo, tiene inconvenientes que dificultan la evolución en los grupos de trabajo, como la gran carga horaria, la falta de formación práctica y la necesidad de poseer conocimientos previos,

suele organizarse en grupos grandes y requiere una preparación acertada del material (Ruotolo, 2008).

El método de caso no es una herramienta nueva, ya que se ha utilizado desde una perspectiva estática, abordando ejemplos de empresas alejadas cultural y físicamente de los lectores. No obstante, una ventaja de la utilización de esta metodología es el fortalecimiento del vínculo universidad-empresa, que tiene lugar al elaborar casos de corporaciones ubicadas en el tejido empresarial próximo a la academia, lo que genera una clara simbiosis entre ambas entidades (Núñez-Tabales, Fuentes-García, Muñoz-Fernández y Sánchez-Cañizares, 2015).

Anexo 2

Instrumento de recolección de información

Entrevista semiestructurada

Nombre: _____

Empresa: _____

El emprendedor

1. Perfil socioeconómico:
 - a. Familia, lugar de nacimiento, padres (nombre, lugar de nacimiento, fecha, educación, ocupación).
 - b. Familia empresarial (hermanos, educación, ocupación, tipo de relación).
 - c. Educación del emprendedor: primaria, secundaria, terciaria. ¿Qué materias le gustaban? ¿Hubo iniciativas emprendedoras? ¿Cómo se promovía el emprendimiento? ¿Usted mejoró sus habilidades emprendedoras?
 - d. Características distintivas de su personalidad.

2. Estilo de vida:
 - a. Papel de los negocios dentro de su vida, ahorro, prudencia, moderación, manejo del tiempo, uso del tiempo libre.
 - b. Redes sociales en sus negocios.

3. Conducta económica del emprendedor social:
 - a. Alerta a las oportunidades.
 - b. Manejo de riesgo.
 - c. Innovación, gestión.
 - d. Desempeño de funciones productivas.

4. Mentalidad, ideas y posición frente al papel del Estado en el desarrollo económico:
 - a. El emprendedor en el desarrollo económico.
 - b. Derechos humanos, violencia, conflicto armado.
 - c. Confianza en las relaciones de negocios, instituciones y reglas de juego.
 - d. Visión de corto y largo plazo.

La empresa de familia

5. La familia.
6. La empresa:
 - a. Idea inicial (origen):
 - Estudios previos.
 - Valor agregado.
 - Grado de innovación.
 - b. Objetivos.
 - c. Formulación del proyecto:
 - Incertidumbre, dificultades.
 - Manejo del riesgo.
 - d. Recursos, punto de equilibrio:
 - Déficit.
 - Asociados.
 - Estrategias de consecución de recursos.

Familia y empresa

7. Qué significa ser empresa de familia.
8. Relaciones empresa, familia, propiedad.
9. Conflicto.
10. Gobierno corporativo.
11. Sucesión, traspaso generacional.
12. Planeación de la familia y la empresa.
13. Cuáles son los factores de éxito expresado en perdurabilidad de la empresa y la familia.

Prospectiva

14. ¿Cómo se ve usted en diez años?
15. ¿Cómo ve su empresa en diez años?
16. ¿Cómo ve a su familia en diez años?

Bibliografía

- Abraham, T. (2000). *La empresa de vivir*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Amat, J. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat, O. (1994). *Aprender a enseñar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Astrachan, J. (2003). Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, (18), 567-572.
- Astrachan, J., Bird, B., Pistrui, D. y Welsch, H. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, XV(4), 337-350.
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, XV(1), 25-36.
- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Pautas para la elaboración de estudios de caso*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/6434>
- Becker, M. A. (1978). *The family owned business*. Chicago: Commerce, Clearing House.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Berdugo, E. y Cáceres, L. (2014). Las empresas de familia en Colombia 1989-2012: Estado de la cuestión. En J. Gámez y J. Saiz-Álvarez

- (Eds.), *La empresa familiar ante la crisis, nuevas ideas, nuevas estrategias* (pp. 147-182). Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Berdugo, E. y Gámez, J. (2015). *Mujeres empresarias en Iberoamérica: Casos España, México y Colombia*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Buchholtz, A. K., Dino, R. N., Lubatkin, M. H. y Schulze, W. S. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116
- Casillas, J., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small—and medium— sized firms. *International Small Business Journal*, (15), 73-85.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto y Planeta DeAgostini.
- Dávila, C. (1991). *Historia empresarial de Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- De la Fuente, J. M., Blanco, V., Castrillo, L. y De Quevedo, E. (2003). *Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar*. Burgos: Universidad de Burgos.
- El Heraldo* (2018, 20 de junio). El 86,5% de las empresas en el país son familiares. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Escandón, D., Arias, A., Medina, L., Gómez, L. y Varela, R. (2015). *Reporte GEM Colombia 2015-2016*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Gallo, M. (1994). *La empresa familiar en el sector español de la alimentación y bebidas*. IESE documento de investigación n.º 265. Pamplona: Universidad de Navarra.

- Gallo, M. y Sveen, J. (1991). Internacionalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, IV(2), 181-190.
- Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 1(1), 57-74.
- Gámez, J. y Garzón, J. (2016). Teaching entrepreneurship: towards a proposal of an educational program in third level (tertiary) education. En W. Nuninger y J. M. Chatelet (Eds.), *Quality assurance and value management in higher education* (pp. 377-395). Hershey: IGI Global.
- Gersik, K. (1987). *Empresas familiares generación a generación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gómez-Betancourt, G. (2006a). *Las empresas familiares fortalezas y debilidades*. Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).
- Gómez-Betancourt, G. (2006b). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá: Norma.
- Gómez-Betancourt, G. (2015, 2 de febrero). Rompiendo los mitos del gobierno corporativo. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/mitos-del-gobierno-corporativo/205335>
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio* (2ª ed.). Ciudad de México: Del Verbo Emprender.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, XII(1), 15-26.
- Hammond, J. (2006). *Aprender con el "método del caso"*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Hernández, I. (2008). *Empresa, innovación y desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Kennesaw State University. (2015). *Staying power: How do family businesses create lasting success?* Kennesaw, Georgia: Kennesaw State University, EY.
- Kets de Vries, M. (1992). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Leach, P. y Bogod, T. (2006). *Claves de la empresa familiar*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos (IEE), Blinder Dijker Otte (BDO).
- Lozano, M. (1998). *La empresa familiar: Factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. Cali: Universidad Icesi.
- Mauffette-Leenders, L. J. (2005). *Aprende con casos*. Ontario: University of Western Ontario.
- McClelland, D. C. y Winter, D. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico*. Ciudad de México: Unión Tipográfica-Editorial Hispanoamericana.
- Molly, V., Laveren, E. y Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Londres: McMillan Business.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa familiar*. Bilbao: Deusto.
- Núñez-Tabales, J., Fuentes-García, F., Muñoz-Fernández, G. y Sánchez-Cañizares, S. (2015). Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 33-45.
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. Ciudad de México: Thomson.

- Robbins, S. (1996). *Administración* (5ª ed). Ciudad de México: Prentice Hall.
- Rosker, E. J. (2006). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Universidad y Empresa*, (11), 109-122.
- Ruotolo, C. (2008). *El método de caso en la práctica profesional del contador*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo.
- Saiz, J. (2014). Empresa familiar y factores clave del metaconocimiento. En J. Saiz y J. Gámez (Eds.), *La empresa familiar ante la crisis: Nuevas ideas, nuevas estrategias* (pp. 13-38). Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Sánchez, S., Manzi, M., Manrique, L. y Castañeda, D. (2013). *Escribiendo casos de enseñanza empresariales*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Sánchez-Crespo, A. y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar: Manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.
- Serna, H. y Suárez, É. (2005). *La empresa familiar: estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (1971). Oficio 220-16368. Bogotá.
- Torres, F. (2009). *Ayuda para el comercio: Diálogo público privado para el fortalecimiento de créditos mipyme en América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_fabio_torres.pdf
- Valdivia, C. (2008). *La familia: Concepto, cambios y nuevos modelos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Vallejo, M. C. (2005). *Cuando definir es una necesidad: Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar*. Jaen, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

- Varela, R., Moreno, J. y Bedoya, M. (2015). *GEM Colombia 2006-2013*. Cali: Icesi.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Medellín: FUNDES Internacional.
- Wittke, T. (1998). *La empresa en la producción de lo social*. Montevideo: Facultad de Psicología de la Universidad de la República.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Londres: Sage.

En Colombia, más del 80% de las empresas son pymes familiares; por ello, son bienvenidos y necesarios todos los aportes de la academia para entender las interacciones de la familia y la empresa, pensadas y escritas para los interesados. Con estos casos, contruidos a partir del acercamiento a más de cuatrocientos emprendedores a la universidad, se recogen sus inquietudes. El libro está escrito para identificar las debilidades y las fortalezas de las empresas familiares, e invita a imaginar formas de gestión y entendimiento entre fundadores y sucesores, para trabajar en su consolidación y traspaso generacional. Se pretende que los microempresarios ahonden en los ciclos de vida de las empresas de familia y el manejo del conflicto y la comunicación, con el ánimo de consolidar la continuidad de la familia y la empresa para las nuevas generaciones, y que puedan afirmar “sí se puede trabajar con la esposa” o es posible “diversificar en tiempos difíciles”.

Este trabajo, que ponen en sus manos la Universidad de La Salle y la Universitaria Agustiniiana, es un esfuerzo por acercar los avances de investigación a los interesados y rinde tributo a los empresarios familiares que contribuyen en la generación de empleo, riqueza y desarrollo.

ISBN: 978-958-5486-35-5



Sede Chapinero, cra. 5 n.º 59A-44
Bogotá, D.C., Colombia
PBX: 348 8000. Ext. 1224
edicionesunisalle@lasalle.edu.co
<http://www.lasalle.edu.co>

 **Editorial**
UNIAGUSTINIANA