

Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá.

José Alfredo Mattos Chacón

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.

Administración de Empresas

Bogotá

2017

Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá.

José Alfredo Mattos Chacón

Director:

José Antonio Giraldo Sagra

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.

Administración de Empresas

Bogotá

2017

## Contenido

Introducción.....	5
Capítulo 1: Causas del porque las empresas familiares tienen problemas en la sucesión.....	8
Fuente: Superintendencia de Sociedades.....	14
Capítulo 2: Características mas importantes en las pequeñas y medianas empresas familiares de construcción.....	20
Capítulo 3: En qué medida los conflictos familiares trascienden en la organización y afectan las decisiones.....	25
Capítulo 4: Estrategias de las grandes compañías familiares en el sector de la construcción en Bogotá.....	29
Capítulo 5: Estrategias que se deben implementar para que la sucesión familiar sea exitosa.....	32
Capítulo 6: Casos de éxito y fracaso como empresa familiar, específicamente en la sucesión familiar.....	36
Conclusiones.....	41
Anexo 1 .....	42
Referencias .....	45

## **Tabla de Graficas**

1. Errores más graves en las empresas de Latinoamérica.	12
2. Empresas familiares según su tamaño.	14
3. Investigación sobre Empresa Familiar y sus normas de elegir.	15
4. Tamaño de las Empresas Familiares en Bogotá.	16
5. Tipos de Comercio de las Sociedades de Familia en Bogotá	17
6. Sector de las Empresas Familiares en Bogotá.	17
7. Empresas según su organización jurídica.	18
8. Características de las Empresas Familiares	22
9. Causas de los conflictos en la EF en Bogotá	23
10. Encuesta Empresa Familiar Principios.	24
11. Encuesta sobre los conflictos de la Empresa Familiar	28
12. Encuesta Empresa Familiar caso de Éxito	30
13. Encuesta Empresa Familiar caso de Fracaso.	30
14. Estrategia de sucesión familiar.	33
15. Fotografía Joaquín Urrea.	36
16. Fotografía Luz Mary y Jesús Guerrero	38

# Introducción

El tema de la presente investigación, está enfocado en analizar los principales problemas que se generan dentro de una empresa familiar, como son las contrariedades de los socios familiares que afectan la relación dentro y fuera de la sociedad.

En Colombia la representación que tienen las sociedades familiares son el 70% de todas las empresas que hay en Colombia, aportándole al Producto Interno Bruto (PIB) entre un 45% y 70%<sup>1</sup> del total. Para nadie es un secreto que la economía del país se ha visto afectada en la mayoría de los sectores industriales. Gracias a los extranjeros que llegan a competir con su tecnología y precios bajos, esto ha convertido que todo se haga más difícil, ya que las ventas principalmente han disminuido. Como se mencionó anteriormente esto ha afectado a nuestras industrias y pequeños productores de diferentes sectores que no han sabido cómo manejar la llegada de nuevos competidores al mercado. Además, esto ha contribuido a que las sociedades con poca fuerza o capital estén golpeadas económicamente.

Además, en estas empresas se mantiene una extensa relación entre sus familiares que trasciende de generación en generación, permitiendo el ingreso de numerosas personas a través del tiempo, congestionando su estructura organizacional. En estas compañías se identifican varios problemas ya que no cuentan con simples aspectos o puntos clave que se deberían tener durante su funcionamiento. Las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMEF) que hay ahora en Colombia, fueron creadas por una sola persona, quienes junto a su grupo de trabajo hacían lo que fuera, por encontrar a corto plazo un negocio rentable que le generara un sustento económico estable para su supervivencia. Es desde este punto que este tipo de organizaciones empiezan a tener problemas en el momento en que la primera generación entra a hacer parte de ella. No hay políticas empresariales, u objetivos claros que

---

<sup>1</sup> Información recaudada de la Superintendencia de Sociedades

definan a donde se quiere llegar. No existen metas a largo, mediano y corto plazo, eran compañías que se suponía que todos deberían saber de todo. De esta manera el desorden que se generaba en la empresa se resolvía en el momento en el que el fundador tomara la decisión, y se esperaba que fuera la más acertada.

Las entidades conformadas por vínculos familiares cometen muchos errores desde su construcción. Por ejemplo, no crean una cultura empresarial, ni valores y principios que guíen la actuación de las personas correctamente; estas tres características fundamentales mencionadas anteriormente, se crean y se fortalecen en el hogar y deben trascender hacia la compañía en el momento que se decida emprender en el sector o industria que se desee, fortaleciendo sus metas o direccionamiento. (Además causa que los integrantes de la familia no sepan y no tengan claro que es lo que se pretende como organización). Entonces empiezan a buscar su bienestar propio y se olvidan de que es una organización en que todos deben saber sobre lo que se está haciendo. Por consecuencia llega el momento en el cual se empieza a perder la comunicación tanto con sus familiares y con sus mismos empleados.

Es por esto que nos hacemos la siguiente pregunta para poder responder todas las inquietudes que tenemos; ¿Cuáles son los aspectos principales en una organización familiar, que determinan su mal funcionamiento, sus conflictos y su liquidación? La principal respuesta que encontramos en estas compañías es que la mayoría de las empresas familiares en Colombia tienen problemas al interior de la organización, originados por conflictos personales y laborales, que no permiten su crecimiento y consolidación, arriesgando incluso la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En el estudio que se realizó para esta investigación se estipularon ciertos puntos clave para poder desarrollar el trabajo de grado de una manera ordenada y que al final fuera eficiente, donde hubiera un objetivo que cubriera todo lo que se buscaba encontrar y unos objetivos específicos para centrarnos en ciertos puntos definidos para encontrar respuesta a la problemática que se había planteado. El objetivo general de este trabajo es determinar las causas que dan origen el surgimiento de conflictos personales y laborales afectando su capacidad de crecimiento, la consolidación de ella y su sostenibilidad en el tiempo, así como el distanciamiento o las relaciones en la familia.

En el caso de los objetivos específicos, el primero de ellos es determinar las características más importantes de las pequeñas y medianas empresas familiares, del sector de la construcción en Bogotá. El segundo es determinar en qué medida los conflictos familiares y personales trascienden en la organización y afectan las decisiones y las acciones en las pequeñas y medianas empresas familiares en el sector de la construcción. El tercer objetivo es determinar cuáles son las estrategias de las grandes compañías familiares en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá, que les han permitido ser exitosas como empresa y familia. Y el cuarto objetivo específico es encontrar las estrategias que las pequeñas y medianas empresas familiares en el sector de la construcción en Bogotá, deben implementar, para que la sucesión familiar no influya negativamente en la organización.

La metodología de esta investigación que se está desarrollando para el proyecto de grado, está basada en un modelo exploratorio, ya que este tipo de trabajo nos permite utilizar diferentes variables cuantitativas y cualitativas. Dicho modelo es de gran importancia para evaluar los comentarios y la respuesta de todos los que hicieron parte de esta investigación.

Francisco R Mesa agrega que:” Un estudio exploratorio es flexible en cuanto a las metodologías a desarrollar dado que, generalmente, determinan tendencias, identifican contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables o establecen el tono de las investigaciones posteriores elaboradas”. De igual manera combinar estas dos metodologías de investigación tiene mucho más campo, donde se puede recolectar mucha información valiosa para lo que estamos buscando. La parte cualitativa tendrá un papel importante porque aquí es donde el investigador se va a empapar directamente con el tema que está desarrollando porque consiste en ir a visitar a los empresarios que hacen parte de las empresas familiares y se va a poder dar cuenta de la situación actual. De acuerdo a lo que hemos venido hablando en la parte cualitativa debe estar junto a la parte cuantitativa para que los resultados sean más completos y se pueda leer mucho mejor, ya que se usan técnicas estadísticas para garantizar validez en todo el proceso de investigación.

El diseño de esta investigación está hecho por dos caminos, uno que es Cuantitativo donde se harán 100 encuestas a personas que trabajen en el sector y el otro Cualitativo en el que se realizan entrevistas a empleados o dueños de estas sociedades familiares. Esto nos va ayudar a tener una mayor amplitud y profundidad en el tema que estamos investigación.

Durante la investigación cuantitativa, se realizarán encuestas a las personas que hacen parte las empresas familiares en el sector de la construcción, donde se buscara extraer información para poder tener un análisis intenso. Estas preguntas serán hechas de la manera más clara, específica, manejable y sencillas para que los que realicen esta encuesta no tengan confusiones ni preguntas sobre ellas, ayudando a que la información que ellos nos dan, sea más fácil de entender a la hora de sacar los resultados. De esta manera en las encuestas se tendrán preguntas abiertas y cerradas, con el fin de que ellos en las preguntas que son abiertas puedan darnos sus opiniones, compartir sus pensamientos y percepciones sobre la situación actual de la compañía y de lo que se quiere investigar, generando un contenido de información suficiente e inteligente para dar un resultado esperado que es lo que se está buscando en el proyecto. De otra manera en las entrevistas que se van a tener, algunas de ellas serán de tipo conversación con el fin de darse cuenta de cómo ellos se están sintiendo dentro de la organización y como están reaccionando frente a los conflictos con sus familiares que están junto a ellos.

## **Capítulo 1: Causas del porque las empresas familiares tienen problemas en la sucesión.**

En este primer capítulo del presente trabajo se busca analizar las causas del porqué las empresas familiares llegan a un punto y su probabilidad de seguir en el mercado cada vez es más bajo. Sabiendo que estas empresas están atadas a la vida familiar y a la vida empresarial, donde una parte es totalmente emocional y la otra parte laboral. Una de las cosas de gran importancia en una organización son los valores que la empresa tiene y cuales recibieron en sus casas, “Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto” (Vanessa Steckerl,



2005, pág. 6), esto ayuda desde un principio a las empresas a tener un respeto por ella y de igual manera genera orden desde los empleados hacia la compañía.

Dentro de estas compañías familiares se debe tener una responsabilidad social empresarial, con el fin de tener una conducta ética transparente y un compromiso con un fin constructivo y formativo. La teoría del diseño sustentable por Kofi Annan dice varias cosas importantes que una sociedad familiar debería acatar, como es cumplir con las leyes y ser competitivo con la norma internacional de lealtad, pagar los salarios correspondientes y tener en cuenta a los stakeholder.

Las organizaciones independientemente de cómo estén conformadas deben tener una ética y una responsabilidad sociales, esto ayuda a que sepan identificar en donde está la empresa, la familia y las propiedades, esto nos sirve para poner a la gente en su lugar, generando impactos sobresalientes como es el aumento de la rentabilidad de la compañía, el crecimiento competitivo ayudando a posicionarse en el sector y en la parte financiera, cumpliendo con todas las normas y leyes según el gobierno.

Se han mencionado algunos aspectos importantes de la responsabilidad social empresarial, como la ética en la organización, la forma de liderar y ciertos principios claves, como lo son el buen gobierno y la gobernanza, definida esta como el arte o manera de gobernar, que propone como objetivo generar oportunidades y solucionar problemas al interior de la organización. Dentro de esto está la autorregulación en las organizaciones, que nos indica que deben existir ciertas cosas alineadas como son los principios de la compañía y sus objetivos, debe haber un código de conducta, un gobierno familiar en el que se establezcan los deberes de cada miembro. Es necesario una junta directiva o asamblea de accionistas dependiendo la sociedad y por último cumplir las normas establecidas. Estos sucesos aparte de que generan confianza, aumenta la rentabilidad y la competitividad de la empresa, propicia un buen ambiente laboral, orden, disciplina y muchos más beneficios reflejándose en los resultados de corto, mediano o largo.

En Colombia, las empresas familiares son mayoría. De acuerdo a esto, las EF son compañías que emplean a muchas personas y constituyen una parte importante de la economía en nuestro país. En el desarrollo de esta investigación que obedece a mi interés personal, actual y futuro, se han encontrado puntos importantes que darán respuestas a varios interrogantes planteados dentro del planteamiento del problema.

Como sabemos la Familia es la palabra clave en esta investigación, y se constituye en la razón fundamental, por la cual se formó una organización. La Real Academia Española define familia como “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas”.

Encontramos que la palabra “Familia” proviene del latín. Es una palabra derivada de “famulus” que significa sirviente o esclavo. La palabra familia era equivalente a patrimonio e incluía no solo a los parientes sino a los sirvientes de la casa del amo.

Las definiciones de familia nos dicen que son grupos de personas que provienen de un mismo lado, que se enlazan para crear fuerzas y creencias como en una religión, política, cultura, social y económicamente. De acuerdo a esto existen diferentes tipos de familia que están clasificadas de acuerdo a sus dinámicas sociales, políticas y culturales.

Según Vonne Lara (2015) Hipertextual, existen algunos tipos de familia como:

- **Familia Nuclear:** formada por la madre, el padre y los hijos, es la típica familia clásica.
- **Familia Extendida:** formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos. Una familia extendida puede incluir abuelos, tíos, primos y otros consanguíneos o afines.
- **Familia Monoparental:** formada por uno solo de los padres (la mayoría de las veces la madre) y sus hijos. Puede tener diversos orígenes: padres separados o divorciados donde los hijos quedan viviendo con uno de los padres, por un embarazo precoz donde

se constituye la familia de madre soltera y por último el fallecimiento de uno de los cónyuges.

- **Familia Homoparental:** formada por una pareja homosexual (hombres o mujeres) y sus hijos biológicos o adoptados.
- **Familia Ensamblada:** está formada por agregados de dos o más familias (ejemplo: madre sola con hijos se junta con padre viudo con hijos). En este tipo también se incluyen aquellas familias conformadas solamente por hermanos, o por amigos, donde el sentido de la palabra “familia” no tiene que ver con parentesco de consanguinidad, sino sobre todo con sentimientos, convivencia y solidaridad, quienes viven juntos en el mismo espacio.
- **Familia de Hecho:** este tipo de familia tiene lugar cuando la pareja convive sin ningún enlace legal.

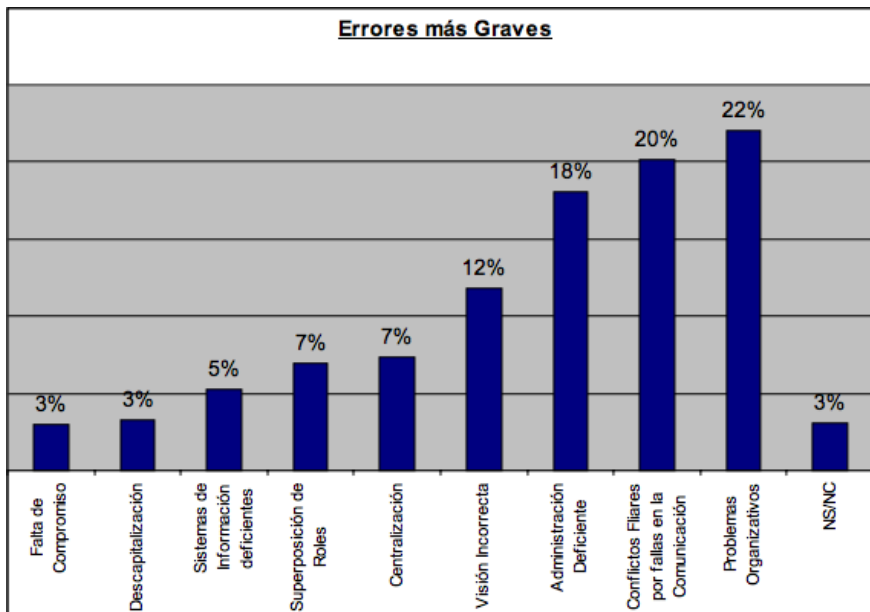
El Coach Rigoberto Acosta Tapia nos da tres pasos primordiales para podamos tomar decisiones acertadas en nuestra empresa familiar y así poder asegurar el éxito.

El primer paso es evitar el paternalismo familiar, en el que habla que sobreproteger a los hijos o socios en este caso es lo peor que se puede hacer. Por eso nos pide que debemos formar socios y construir relaciones empresariales y sociales sólidas.

El segundo paso es aceptar que hay miembros de la familia que no sirven para el puesto, en donde habla que hay que identificar correctamente las habilidades de cada miembro de la familia y ponerlos en áreas donde encajen perfectamente, no todos pueden ser CEO de una vez.

Y, por último, el tercer paso es despojarse de la centralización. Soltar el negocio no es nada fácil, el dueño puede pensar que él es el único que puede manejar el negocio, pero la clave es ir dejándoles tareas específicas e ir midiendo su rendimiento de acuerdo a las tareas puestas por el dueño e ir aumentando la dificultad, de esta manera podrás encontrar el momento en que las sucesiones puede ser aprobada.

Errores más graves en las empresas de Latinoamérica Grafica N° 1



Fuente: “Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica”

Según el Dr. Santiago Dodero (2002, 2005) quien realizó un estudio investigativo llamado “Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica” en que entrevisto a 661 miembros de empresas familiares de Latinoamérica, nos dice que el mayor problema que se presenta en estas compañías son los problemas organizacionales, aspecto este que coincide con las diferentes hipótesis planteadas, en el sentido de que , la falta de orden, la ausencia de una jerarquía, de establecer una dirección, de sembrar unos conceptos básicos como son los valores, las políticas empresariales, han faltado en este tipo de empresas, ya que crecieron con una filosofía cerrada al cambio y se acostumbraron a seguir una estructura de ventas y mercadeo y no están dispuestos a modificar su manera de hacer presencia en los mercados.

Se presenta a continuación la manera como están conformadas estas compañías actualmente en Bogotá, Colombia. En el 2014 en la capital colombiana había 4.209 sociedades familiares

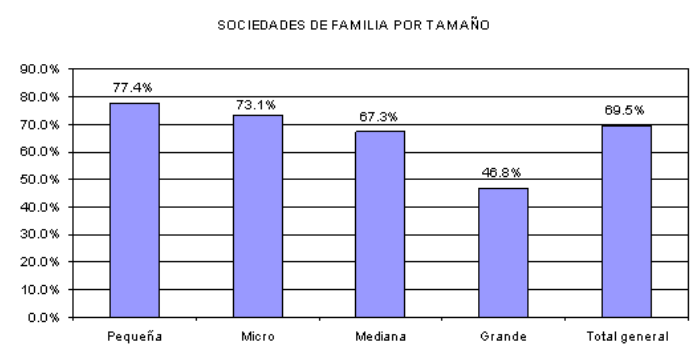
bogotanas, gracias al Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, se identificaron este número de compañías familiares. Estas empresas representan el 70% de la industria colombiana y aportan entre 45% y 70% del producto interno bruto (PIB) del país. Estas organizaciones en el país tienen datos importantes como por ejemplo solo el 30% sobreviven al cambio generacional y el 8% al 10% llegan a pasar de segunda generación a la tercera generación que se hace llamar como empresa de primos. Donde se ha llegado a decir que la primera generación de la compañía arma y fortalece la empresa, mientras que la segunda generación disfruta de lo que ella les produce y que la tercera generación termina de acabar la empresa.

Según la superintendencia de sociedades nos dice que “El 89% de las empresas familiares no poseen planes de sucesión para el momento en el que requerirán hacer cambio del ejecutivo principal. De estas compañías alrededor del 79% no tienen documentada la forma ni los procedimientos necesarios para la selección de un sucesor, ya sea este un familiar o un tercero. Por esta razón, sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven al primer cambio generacional y tan sólo del 8 al 10% llegan a la tercera generación.” En estas compañías se necesitan varias cosas para que su funcionamiento sea correcto. Una de ellas es que deben adoptar herramientas y mecanismos o maneras de actuar que les permitan ser transparentes, eficientes, honestas y sostenibles, generando beneficios. Otro aspecto tan importante como el primero, es el establecimiento de un gobierno corporativo, necesario para construir confianza, mejorar la relación entre las personas dentro y fuera de la organización, ayudando a lo más importante que es la toma de decisiones y la construcción de un control eficiente de toda la EF.

El principal mercado en el país es Bogotá, es el 16% del total de la población, esta se ha consolidado como la sexta en América Latina y la décima por el tamaño de su economía. Asimismo, es la ciudad donde más compañías hay en Colombia con un 21%, y el 41% de este porcentaje son empresas familiares, lo cual nos dice que tenemos mucho tema para investigar, de acuerdo a los casos de éxito y de fracaso que es lo que se quiere realizar en este trabajo, confirmando ciertos argumentos que se escuchan normalmente en estas PyMEF. En

el año 2009 eran 248 mil empresas que estaban registradas en la capital de Colombia y 100 mil eran sociedades matriculadas y renovadas.

### Empresas familiares según su tamaño Grafica N°2



Fuente: Superintendencia de Sociedades

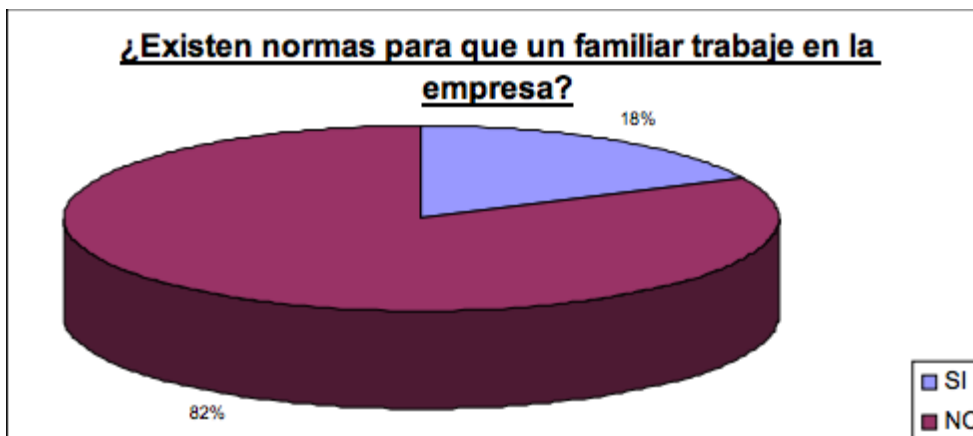
Según en el artículo “La Empresa Familiar, el Protocolo y Sucesión Familiar” hecho por Henry Antonio Arenas Cardona y Daniela Rico Balvin (2013, Universidad ICESI), la importancia de mantener y construir constantemente un protocolo de sucesión familiar con el fin de mejorar cada vez más, es fundamental. El protocolo mantiene la cohesión y la unión familiar generando que los enlaces que se necesiten en las empresas sean mucho más fuertes y de esta manera contribuir como grupo para así tener un mayor alcance, donde los objetivos empresariales están ligados ya que esto genera un punto hacia dónde mirar y hasta donde se quiere llegar y de qué manera. La compatibilidad entre sus integrantes es primordial ya que de aquí se generan muchos conflictos, como lo vemos en la fotografía anterior es el segundo motivo por el cual las compañías se quiebran, la comunicación hace parte de los valores y principios que se dan dentro y fuera de la compañía, ayudando a que los objetivos se puedan cumplir con la autonomía familiar.

En este artículo también se realizaron encuestas donde demostraban que las probabilidades de que usted entre a una empresa familiar saltándose los protocolos que debería tener, donde se le evaluarán sus capacidades y se pudiera demostrar que si está apto para entrar a la organización, son muy altos ya que como es familia la confianza va a ser mucho mayor, pero

no tienen en cuenta los demás factores, y es aquí donde se cometen errores en las contrataciones o simplemente el jefe pone la persona donde el cree que debe estar, con un 82% respondiendo a que no hay normas o filtros por el cual un familiar debe pasar para poder ingresar a la compañía (pág. 7, Dr. Santiago Dodero, Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica).

Como se mencionó anteriormente el tercer factor por el cual las empresas tienen deficiencias según la investigación de la empresa familiar en Latinoamérica, es la mala administración que se le da a la compañía con un 18% ya que con seguridad aprendieron de una sola manera a trabajar y están ligados a hacerlo de una sola forma, donde las personas están totalmente cerradas al cambio que está presentando la humanidad.

Investigación sobre Empresa Familiar y sus normas de elegir. sobre Grafica N° 3

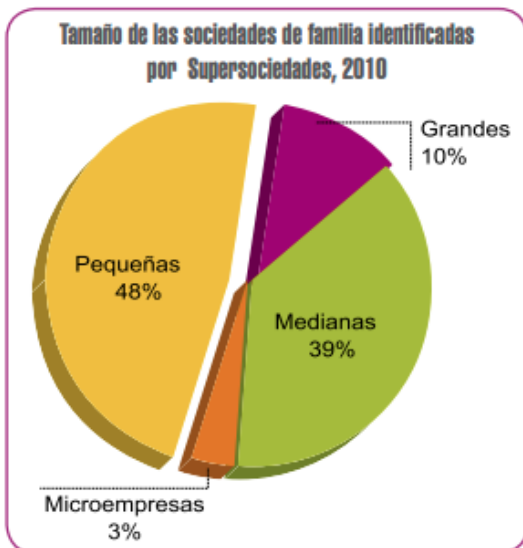


Fuente: Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica

De acuerdo a esto, las empresas no están preparadas para recibir la noticia de que el fundador no sigue más en la compañía y la llegada de otra persona mucho menos, con gran probabilidad es aquí donde la EF tiene un punto donde se divide en dos y es porque los familiares no están preparados y no tienen la atención al tema. Esto va a alineado con los dividendos de la organización como tal, ya que siempre hay una confusión con el patrimonio familiar y con el patrimonio empresarial, lo cual es muy diferente y este punto es muy clave porque siempre van a existir diferencias entre las personas.

La Cámara de Comercio de Bogotá identifica que las empresas familiares tienen unas características importantes a tener en cuenta a la hora de consolidar la información; la primera característica es la estructura y el comportamiento según su tamaño. De acuerdo con el informe, las sociedades familiares que son mayoría, son las pequeñas y medianas con un porcentaje de 87%, y cuentan con activos que llegan a \$2.575 millones, ocupando entre 11 a 50 empleados, y empresas medianas que cuentan con \$15.450 millones en activos y hasta 200 empleados, mientras que el 10% son empresas grandes y el 3% son microempresas.

Tamaño de las Empresas Familiares en Bogotá. Grafica N° 4

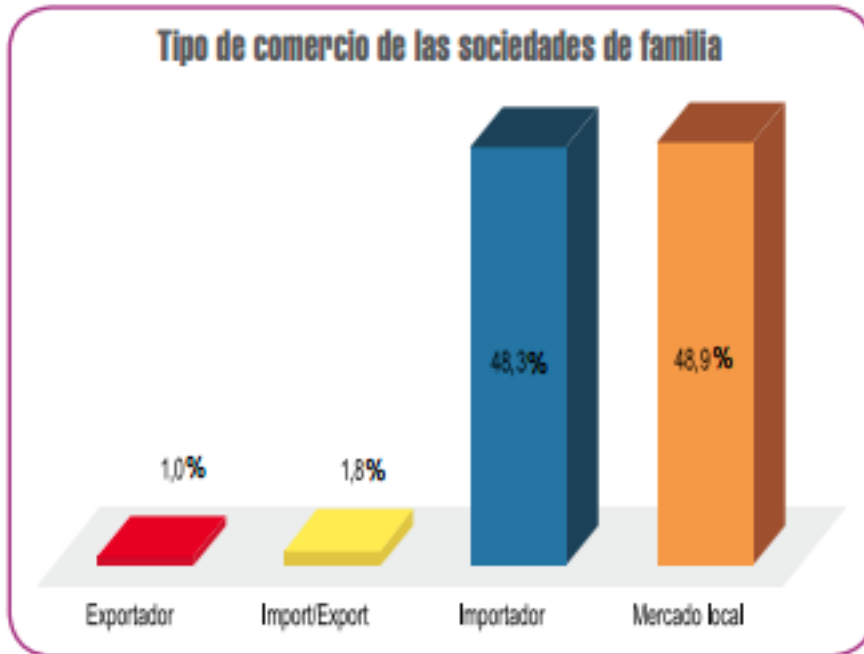


Fuente: El Gobierno Corporativo de las Sociedades de Familia en Bogotá.

De este modo se identificaron que el 48% de las sociedades familiares son importadores de bienes y servicios, el 1% son exportadoras y el 2% trabajan en actividades de importación y exportación



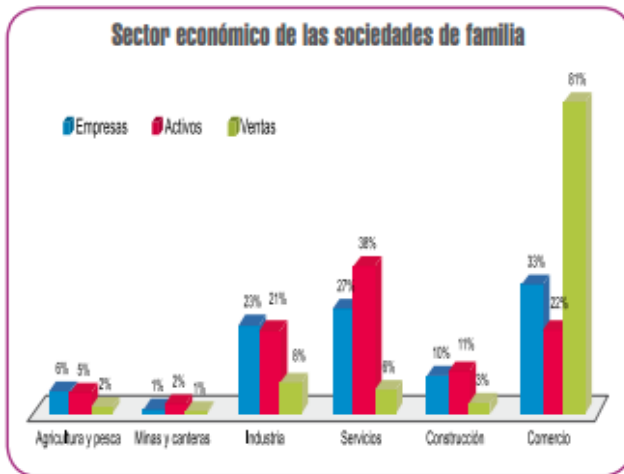
Tipos de Comercio de las Sociedades de Familia en Bogotá. Grafica N° 5



Fuente: El Gobierno Corportativo de las Sociedades de Familia en Bogotá.

La segunda característica de las sociedades familiares en la ciudad de Bogotá es debido al comportamiento y estructura según la actividad económica; estas compañías evaluadas por la CCB concentran sus actividades en tres sectores: comercio, servicios y en la industria.

Sector de las Empresas Familiares en Bogotá. Grafica N° 6



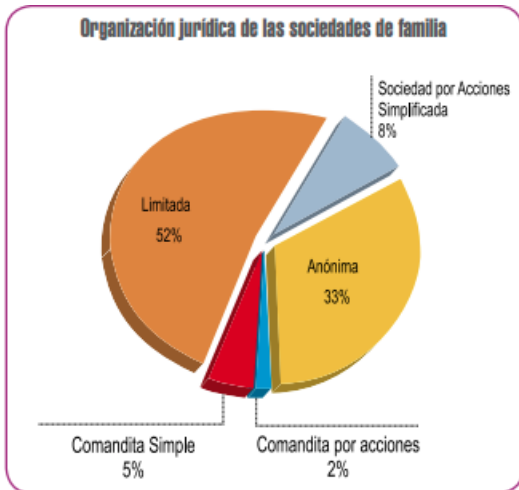
Fuente: El Gobierno Corporativo de las Sociedades de Familia en Bogotá.

Las compañías en Colombia son la fuente principal para la economía y la construcción de empleo en este país, encontramos que el comercio en Bogotá en las sociedades genera un 23% de empleo, esta principalmente a los productos importados con un 59%, mientras que el 2% importa y exporta. Estas empresas familiares venden al por mayor con un 53.4% y al detal con un 46.6%, donde sus productos principales son domésticos, materiales de construcción, vidrio, venta de maquinaria y fontanería. Según informe de gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá.

Las empresas de servicios también son muy importantes en este sector ya que representan un gran porcentaje en la generación de empleo con un 34% siendo estas las que más crean empleo. Después están las sociedades de la industria con una representación del 28% donde las actividades principales son la elaboración de alimentos, edición e impresión, fabricación de sustancias y productos químicos.

La tercera característica de estas organizaciones es según la organización jurídica ya que este informe analizo 4209 sociedades y la mayoría son sociedades limitadas con un 52%, sociedades anónimas con un 33% y sociedades por acciones simplificadas con un 8%.

Empresas según su organización jurídica. Grafica N° 7



Fuente: El Gobierno Corporativo de las Sociedades de Familia en Bogotá.

Según la CCB y la superintendencia de sociedades de Bogotá en el informe sobre las compañías sobre empresas familiares dice que “Entre las empresas con más de 30 años de creadas predominan las sociedades limitadas (8%) y las sociedades anónimas (7%)”.

De acuerdo a la revista Dinero el 80% de las compañías en el sector de la construcción son pequeñas y medianas. Así mismo en el cierre del año 2012 se reportaron 1.712 organizaciones de las cuales 938 ejercen actividades inmobiliarias y 774 actividades de construcción de obras residenciales y también no residenciales. Del total de estas compañías el 54% están situadas en la capital Bogotá; 13% en Antioquia; 8% en el Valle, después en el Atlántico con un 6% y finalmente en Santander con una participación del 4%. Lo dice el informe más reciente, elaborado por el Grupo de Estudios Económicos y Financieros de la Superintendencia de Sociedades.<sup>2</sup> A esta información de la Superintendencia de Sociedades le agregamos que en la ciudad de Bogotá las familias constructoras representan el 10%, según el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá, “El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá”.

<sup>2</sup> Fuente Revista Dinero, 2014 “ Mayoría de las constructoras son pymes” Recaudado el 10 de Octubre de 2017

## **Capítulo 2: Características mas importantes en las pequeñas y medianas empresas familiares de construcción.**

En el capítulo dos se encuentran las características más importantes en las pequeñas y medianas empresas familiares de construcción en Bogotá.

En nuestra investigación para desarrollar el trabajo de grado que tiene como objetivo profundizar en las organizaciones familiares se establecieron cuatro objetivos específicos que ayudan a responder a la problemática que se plantea anteriormente. Quisimos empezar por encontrar puntos claves dentro de estas compañías que nos pudiera dar un rumbo o encaminarnos a encontrar lo que queríamos. Las empresas colombianas en este caso familiares, sabemos que son una fuente de trabajo muy importante para el país, y es por esto que estas deben conformar una responsabilidad social empresarial interna como externa.

En la ciudad de Bogotá donde se analizó el mercado de las sociedades familiares, la parte de construcción (Empresas) tiene un porcentaje de 11% en el sector económico de las empresas de familia en la capital, según Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2010. Siendo el cuarto sector más representativo en la ciudad, lo que hace que haya una buena cantidad de constructoras y el análisis pueda ser mucho mejor.

1. Las compañías deben ser organizadas sin importar el tamaño de sus ventas, activos, tampoco sin importar el tiempo que lleve en el mercado, siendo esta una de las características más importantes que una sociedad pueda tener, ya que sin un orden estas no recorren un camino correcto o por lo menos derecho sin salirse de lo que ellos quieren.
2. Transparencia, palabra clave debe permanecer siempre entre los socios familiares en una compañía, esto puede evitar conflictos que pueden llegar a hacer habituales o que se presentan constantemente como, confusiones, malentendidos, entre otros.

3. Debe haber un compromiso ético en todas las partes de la estructura que conforma una sociedad familiar con el fin de evitar que las metas y objetivos planteados sean cumplidos.
4. Tener un plan estratégico hace que estas sean compañías organizadas y demuestren su capacidad en el sector en el que la organización se encuentre.
5. La rendición de cuentas, esta puede ser una donde más se pueden presentar problemas o malentendidos, ya que la comunicación esta de la mano y cuando entre los socios que pueden ser los hermanos la confianza puede hacer una mala jugada y es aquí donde le rendición de cuentas deben hacerse correctamente.
6. El respeto de la normatividad de la compañía a nivel interno, desde luego es una característica fundamental ya que siguiendo paso a paso y sin saltarse ninguno de ellos los procesos van a ser mucho más fáciles de realizarse y en la compañía se va a re trabajar menos si uno cumple y respeta las normas esenciales.

Durante el trabajo de grado se hizo una encuesta a personas que trabajan en el sector de la construcción y una de las preguntas fue; “De las siguientes características ¿cuáles cree usted que son las 3 más importantes en una organización familiar? Esto con el fin de que se pudiera mejorar el análisis de acuerdo a las respuestas que ellos daban.

Como lo dice la pregunta, a continuación, se resaltan las 3 más importantes:

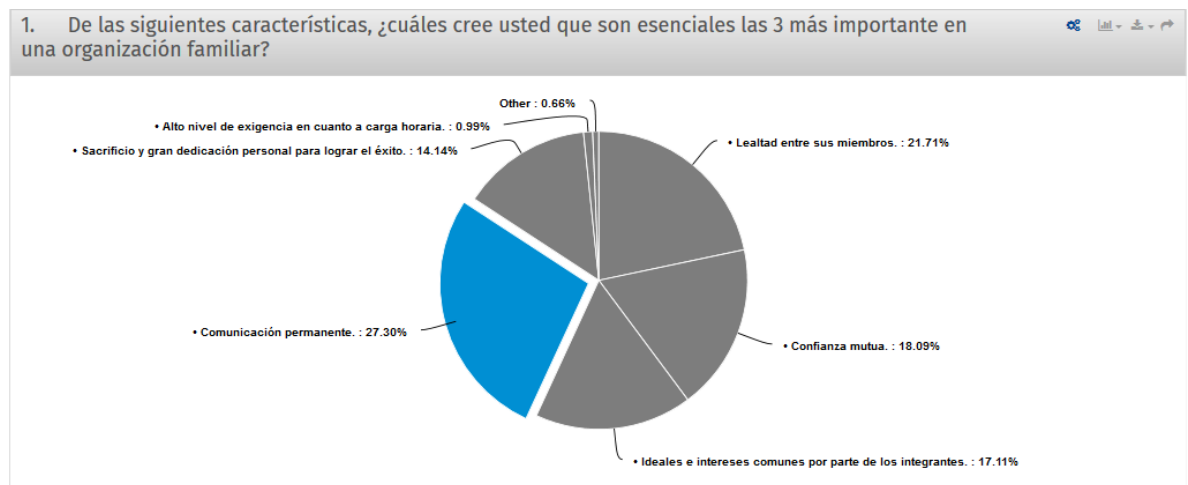
7. La comunicación permanente, con 83 votos y un porcentaje de 27.30%: la comunicación en una organización familiar es vital ya que esta promueve que las metas que se buscan en conjunto puedan conseguirse de una manera más fácil, además cuando usted mejora sus habilidades de comunicación en cualquier ambiente en el que se encuentre todo a su alrededor se convierte en positivismo.
8. Lealtad entre los miembros, con 66 votos y un porcentaje de 21.71%: La real academia española define lealtad como “Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.” Esta definición lo dice todo prácticamente, los miembros de la compañía, es decir hermanos o primos, deben

ser fieles unos a los otros para que construyan una comunicación con fibra muy fuerte y esto los lleve a ser competitivos en el mercado.

9. Confianza mutua con 55 votos y un porcentaje de 18.09%: la confianza debe ser un principio de la compañía familiar, desde el empleado con el salario más bajo hasta el más alto, en el cual se construya una seguridad, familiaridad y así darse una protección mutua buscando el bien común, que es el crecimiento de la sociedad.

A continuación, se muestra el cuadro final con los demás porcentajes de las características restantes, que eran sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito, alto nivel de exigencia en cuanto a carga horaria y los ideales e intereses por parte de los integrantes.

Características de las Empresas Familiares Grafica N° 8



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta pregunta, se deduce que la comunicación puede ser la base de todo en una organización, en la que se pueden arreglar los problemas alejando las adversidades y guiando tanto a los directivos como los empleados, para que la organización pueda ser una compañía exitosa y perdurable en el tiempo.

La última característica que se encuentra en el análisis que se realiza en las sociedades familiares en la ciudad de Bogotá es el comportamiento de estas según la liquidez que presentan. Aquí se ven las principales causas por las cuales las compañías son liquidadas, viendo que la primordial son las pocas ventas que se generan de su producto, esto puede ser causado por las migraciones de nuevas compañías o productos que la reemplazan a menor costo por su procedencia, la segunda causa son los pocos recursos que estas compañías tienen y claramente los pocos recursos que el gobierno ofrece, le sigue las dificultades con los socios con un 13%, en la gráfica de abajo podemos ver con más detalle todas la causas con los porcentajes respectivamente.

Causas de los conflictos en la EF en Bogotá. Grafica N° 9

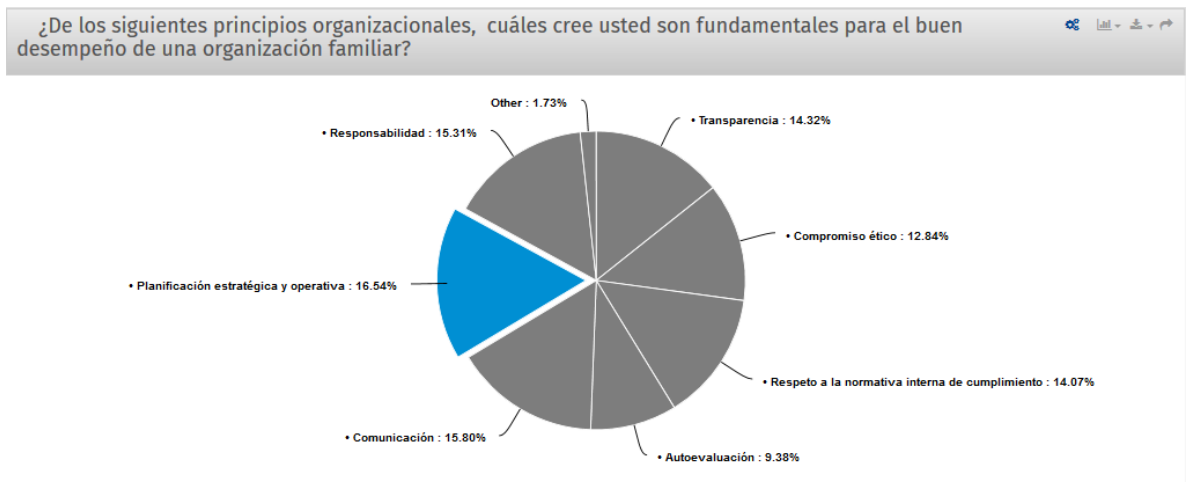


Fuente: El Gobierno Corporativo de las Sociedades de Familia en Bogotá.

Para complementar este argumento en la encuesta se hizo una pregunta para que las personas que trabajen en el sector de la construcción, den su punto de vista y así poder tener un análisis más profundo. En la encuesta (Anexo 1) la pregunta número 4 consiste en que de 8 principios organizacionales nos dijeran cuales eran los más importantes para el buen desempeño en la organización familiar, donde la planificación estratégica y operativa tuvo el mayor puntaje con un 16.54% reflejando que es la más fundamental para que en estas compañías exista un excelente ambiente laboral y su continuidad sea prospera. Luego los encuestados eligieron que el segundo principio fundamental más importante era la comunicación, con un porcentaje de 15.8%, seguido de la responsabilidad y la transparencia con un nivel alto también, 15.31%

y 14.32% respectivamente. A continuación, la gráfica donde se pueden ver los demás resultados y principios que se consignaron para que los encuestados pudieran escoger de acuerdo a su criterio.

### Encuesta Empresa Familiar Principios. Grafica N° 10



Fuente: Elaboración Propia

Del total de encuestados, 7 personas escribieron como respuesta otros principios que se considera importante resaltarlos. Respondieron que la igualdad, disciplina, trabajo en equipo, honestidad, calidad humana y sentido de pertenencia, eran importantes para que estas compañías pudieran ser exitosas, independientemente del sector al que pertenezca.

La pregunta anterior permite concluir que las partes fundamentales para que una compañía familiar tenga un buen ambiente laboral e ir por el camino correcto con el fin de tener éxito, son: la comunicación, tener un plan estratégico, el respeto, transparencia, honestidad, responsabilidad social, siendo estas las más importante.



## **Capítulo 3: En qué medida los conflictos familiares trascienden en la organización y afectan las decisiones.**

En el siguiente capítulo se determina en qué medida los conflictos familiares y personales trascienden en la organización y afectan las decisiones y las acciones en las pequeñas y medianas empresas familiares en el sector de la construcción.

En este capítulo el argumento principal es encontrar y analizar ciertos conflictos que son comunes en estas compañías, determinando porque los conflictos afectan a las dos partes que la componen, que son la compañía y la familia. Hay diversos o varios factores personales y laborales que influyen en la comunicación de los integrantes de la corporación para que los conflictos o indiferencias se hagan realidad. Por ejemplo, uno de ellos puede ser la diferencia en cantidad de hijos entre las dos partes, o personas que estén interesadas en hacer parte de esta compañía, como lo es en el caso Leonisa donde uno de los socios tuvo 11 hijos y el otro tuvo 3 hijos, este caso real se presenta como caso de fracaso más adelante en la presente investigación, con el fin de complementar este informe con casos cercanos o temas del país más relevantes. Este fue el principal problema en esta gran compañía nacional en el momento en que uno de los socios murió, los intereses salieron al aire y los 11 hijos terminaron comprando el 50% que le correspondía a la otra familia accionista.

A continuación, se enumeran los conflictos familiares más relevantes en las organizaciones donde su efecto es negativo, creando un ambiente laboral y familiar sea complicado que afecte a la empresa y la vida familiar:

1. La sucesión familiar o la llegada la nueva generación a la sociedad: Este es el mayor conflicto que se presentan en estas compañías, se identificaron ciertas cosas que lo hace como el mayor problema. El primero es cuando las interacciones familiares se interponen en los negocios, cuando la persona que va a reemplazar al jefe ósea sucesor no está bien preparado, después cuando

el fundador o el que esté a cargo en ese instante se interpone para dejar el cargo, luego cuando los empleados que llevan más tiempo en la sociedad no se acoplan o no aceptan la sucesión de mando y uno que me parece importante es cuando el sucesor no siente la misma importancia que tenía al anterior persona y llega a un estado de confort, pensando que la compañía ya se maneja sola y empieza a disfrutar y no darle la relevancia suficiente al negocio.

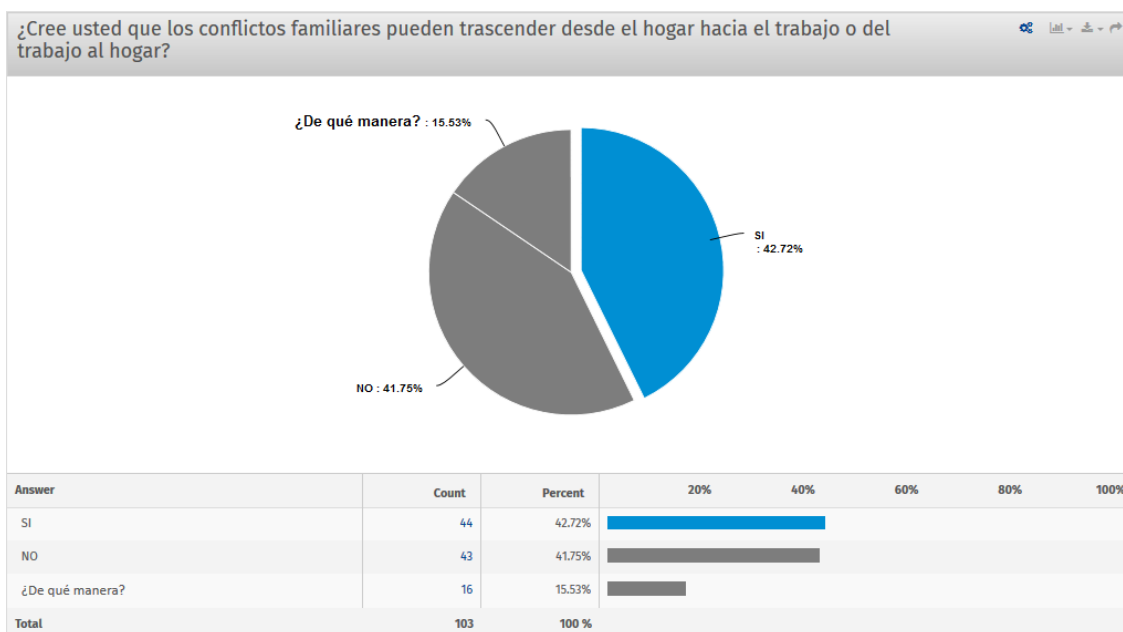
2. Organigrama no estructurado: el organigrama en estas compañías sin duda alguna es una base o columna vertebral que ayuda fomentar el buen funcionamiento y refleja lo ordenado que puede ser una compañía familiar. En las organizaciones donde su núcleo es familiar es de gran importancia tener un organigrama estructurado con el fin de tener una estrategia competitiva en el mercado, estar atentos al cambio que el mercado está pidiendo, orden en los procesos y evitar re trabajar en ciertas áreas e impidiendo cuellos de botellas. El organigrama ayuda a evitar que los empleados tomen alguna superposición inadecuada de funciones o responsabilidades, y así cada miembro de la empresa familiar se dedique a las funciones específicas por las cuales fueron contratados y que están establecidas en el organigrama de la compañía.
3. La confusión del propietario; esta parte suele ser muy común en estas compañías, en el cual las personas que están por debajo del presidente o dueño y pertenecen al núcleo familiar y no tienen la capacidad de dirigir, suele confundirse con su trabajo y creerse que por ser propietario puede tomar las decisiones y no, de esta manera también confundir los activos de la empresa con los activos de la familia y de esta manera hacer retrasar o re trabajar a los demás empleados.
4. Preferencias Personales: las preferencias personales es un caso muy delicado ya que estas personas pertenecientes al círculo familiar no piensan en la parte colectiva de la compañía, sino piensan solo en ellos. Esto es perjudicial en una

compañía en el que se buscan y se tienen metas y objetivos establecidos, afectando el rendimiento de ella. Además de esto, en las compañías donde hay más de un miembro tiene un nivel de complicidad más grande, debido a que una persona quiere sobresalir sobre la otra y hacer lo posible para tener una representación mucho mayor que la otra y es aquí donde los problemas y la rivalidad entre las partes salen al sol, afectando el ambiente dentro y fuera de la sociedad.

5. Celos y rivalidad entre los socios; los celos y rivalidad en las sociedades familiares es muy común, esto se puede presentar debido a varios factores; por ejemplo, gustos semejantes entre unos y otros, diferencia de años y por ende la experiencia en el sector, género, pensamientos distintos frente a momentos de tomar decisiones, y jerarquía en la empresa. Esto genera rivalidad entre los miembros construyendo un ambiente laboral tenso comprometiendo a los empleados y a los procesos administrativos.
6. Falta de mecanismos: la falta de mecanismos en las organizaciones hace parte los principales conflictos que se generan en estas compañías según la encuesta con un porcentaje de 7.99% y con 25 puntos de votación.

Durante el análisis que se hizo en la investigación también se identificó que la mayoría de los conflictos trascienden más de la vida personal al trabajo que de la vida laboral a la vida familiar, donde se ve afectado el nivel organizacional con sus actitudes y resultados. En estas compañías se tienen beneficios no solo son conflictos, por ejemplo, la confianza mutua que puede fortalecer la familia y la empresa, oportunidad de crear riqueza y un medio para poder inculcar valores y sueños a los hijos. Pero también corren muchos riesgos como fuente generadora de conflictos, posibilidad de privacidad de la familia, condicionan de alguna manera a los hijos a estudiar ciertas carreras y la libertad se puede llegar a perder.

### Encuesta sobre los conflictos de la Empresa Familiar. Grafica N° 11



Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta que se realizó en las compañías familiares del sector de la construcción, se hizo una pregunta precisamente para el tema de la transición de los problemas, y la mayoría de los encuestados respondieron que los inconvenientes si traspasan de un lugar al otro, en este caso de la casa al trabajo o del trabajo a la casa, lo cual evidencia que esto afecta mucho en los dos ambientes, afectando la convivencia. 46 personas respondieron que Si y 46 personas respondieron que No. Además, 16 personas respondieron que los conflictos si trascienden de un lugar a otro, pero hacían más referencia a que los inconvenientes pasan más del trabajo hacia el hogar agregándole que había que tener tolerancia, comunicación corporativa y autoridad.

## **Capítulo 4: Estrategias de las grandes compañías familiares en el sector de la construcción en Bogotá.**

En el siguiente capítulo se identifican cuáles son las estrategias de las grandes compañías familiares en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá, que les han permitido ser exitosas como empresa y familia.

Las sociedades familiares tienen una gran responsabilidad en Colombia, por eso para este trabajo investigativo es muy importante encontrar diferentes estrategias para que estas compañías tengan éxito sin caer en la rutina o conformismo y seguir creciendo.

Por eso se va a mencionar un caso muy importante en Colombia, y es la familia Carvajal. En 1869 Manuel Carvajal creó en Cali esta gran empresa que ahora mismo es una de las más importantes a nivel nacional e internacional. Esta compañía familiar es un gran ejemplo para poder determinar cuáles son algunos de los pasos que se deben tomar, para poder tener una sucesión exitosa. Para esta organización que tiene más de 200 accionistas y todos ellos familiares, era importante implementar ciertos cambios, dejarlos por escrito y suscrito por cada uno de los miembros, para que no hubiera inconvenientes en un futuro. Lo primero que hicieron fue establecer como los socios podían comprar y vender acciones, al igual que los servicios que ellos esperaban de la empresa. El plan Carvajal prohibía que los socios crearan alguna compañía que fuera competencia directa de la compañía familiar. Además de esto, se creó un concejo familiar donde estaba encargado de vigilar que todas las cosas se realizaran

bien y también se encargaba de que las nuevas generaciones tuvieran una participación y se involucraran.<sup>3</sup>

De esta sociedad se podría concluir que el suceso más importante fue que alguien de la tercera generación tomo la decisión de ver mucho más grande su empresa en el futuro sin ningún problema, para ello junto con su familia reorganizó la compañía, haciendo un protocolo familiar, poniendo normas que todos tenían que cumplir, siendo esta la clave del éxito para poder perdurar en el tiempo.

A continuación, se muestran algunas respuestas de los encuestados en el sector de la construcción, como complemento a este argumento podemos identificar ciertas cosas importantes que nos dan como respuesta.

### Encuesta Empresa Familiar caso de Éxito. Grafica N° 12

¿Para usted cuales cree que son los factores o causas que originan que las compañías familiares sean exitosas o perdurables en el tiempo?		
<b>1. ¿Para usted cuales cree que son los factores o causas que originan que las compañías familiares sean exitosas operdurables en el tiempo?</b>		
09/28/2017	27891252	La entrega, inversión y calidad que se le de a la compañía
09/28/2017	27886541	Objetivo de crecimiento y éxito en común. Transparencia entre sus miembros Sentido de pertenencia de todos los miembros. Jerarquía establecida. Ver a la empresa como la persona jurídica que es y no como un miembro mas de la familia.
09/28/2017	27879859	Planificación Adecuada, Conocimiento del negocio y del mercado, Compromiso, Responsabilidad y perseverancia. Innovación.
09/28/2017	27876565	PLANIFICACIÓN A CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO CONFIANZA
09/28/2017	27872725	ORGANIZACION COMPROMISO LEALTAD RESPONSABILIDAD
09/28/2017	27871802	Establecimiento y cumplimiento de normas claras. La disciplina y ejemplo que imparten los fundadores hacia las generaciones sucesivas.
09/27/2017	27845752	La sucesión entre los miembros de la familia lo que puede llevar a garantizar la permanencia.
09/27/2017	27803506	COMPROMISO, DISCIPLINA Y COMUNICACION
09/27/2017	27803120	Confianza mutua, el trabajo en equipo
09/27/2017	27794502	Compromiso - Amor por la empresa - Pasión por el trabajo - Trabajo transparente - Objetividad - Bienestar para los empleados.

« Previous 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... 11 Next »

Fuente: Elaboración propia

### Encuesta Empresa Familiar caso de Fracaso. Grafica N° 13

<sup>3</sup> Recaudado del artículo De soldados a diplomáticos, de gestión familiar a gestión profesional. INSEAD. Consultado el 25 de septiembre.

¿Para usted cuales cree que son los factores o causas que originan que las compañías familiares sean exitosas o perdurables en el tiempo?		
<b>1. ¿Para usted cuales cree que son los factores o causas que originan que las compañías familiares sean exitosas operdurables en el tiempo?</b>		
09/26/2017	27713294	La comunicación ,el desarrollo de las actividades, la organización de los administrativa , el respeto y el cumplimiento de los objetivos o metas trazadas.
09/26/2017	27713107	La asertividad a la hora de tomar decisiones de la organización.
09/26/2017	27712343	Diferenciar intereses personales del bien común. Tener una estructura y sistema claros.
09/26/2017	27712059	LA UNIFICACION FAMILIAR LOS LLEVA A SER EXITOSOS
09/26/2017	27711789	Lealtad, compromiso y tener la mismo objetivo visión en común.
09/26/2017	27711707	LA BUENA ORGANIZACIÓN EL COMPROMISO PARA CON SUS CLIENTES Y EMPLEADOS. EL RESPETO PARA CON SUS CLIENTES Y EMPLEADOS.
09/26/2017	27711245	La organización que tenga en cada uno de los procesos que administrativos, comerciales, financieros y personales.
09/26/2017	27710341	Confianza mutua. Ideales e intereses comunes por parte de los integrantes. Comunicación permanente. Responsabilidad y compromiso.
09/26/2017	27709005	COMPROMISO TRANSPARENCIA RESPETO
09/26/2017	27708883	compromiso y planificación

« Previous 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... 11 Next »

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta que se hizo a los empleados de varias constructoras de la ciudad de Bogotá concluimos que las sociedades familiares para tener éxito y perduren perdurar en el tiempo deben tener ciertas cosas claras como estar dispuesto a cambiar e innovar de acuerdo como lo pide y exige el mercado, buscar el éxito común y que no haya intereses individuales y todos busquen una meta u objetivo que los lleve a conquistar el bien común. Varias respuestas fueron también directas a la filosofía de la compañía, donde hacían referencia a mejorar los procesos de la sociedad para poder perdurar en el tiempo, varias personas respondieron que se debía mejorar partes de las empresas como prevalecer la satisfacción del cliente haciendo énfasis al cambio que normalmente se da de una generación a otra, también manifestaron que los dueños de la empresa deben apoyar a los empleados para que se sientan responsables del éxito y así su desempeño pueda ser mucho más eficiente.

Además de estas respuestas que fueron las más interesantes, están otras como es la comunicación entre los socios que trabajan en la compañía, lealtad, respeto de las normas establecidas, que se debe separar lo laboral con lo personal, estar organizados y alineados con la generación que esta y con la que viene donde debe haber un periodo de transición importante para que la llegada de la nueva generación sea prospera y no llenar de problemas a la compañía, otra de las respuestas que se repitieron bastante fue el trabajo en equipo, la confianza y tener una planificación a corto, mediano y largo plazo.

## **Capítulo 5: Estrategias que se deben implementar para que la sucesión familiar sea exitosa.**

En el capítulo siguiente se analizan las estrategias que las pequeñas y medianas empresas familiares en el sector de la construcción en Bogotá, deben implementar, para que la sucesión familiar no influya negativamente en la organización.

En las compañías familiares se pueden identificar muchos problemas que se dan muy seguido, pero sin duda alguna el más común es la sucesión de una generación a otra. Según Enrique Ogliastri en su artículo “La sucesión en la empresa familiar “en Portafolio, dice que menos del 30% de las empresas familiares en todo el mundo pasan de la primera generación a la segunda. Es por esto que se hizo un análisis detallado de los actos de estas compañías que deben realizar con el fin de que la sucesión sea una etapa más de la compañía y de la familia y no se convierta en una molestia para los integrantes de la sociedad.

El consultor Ernesto Niethardt, especialista en Empresas Familiares, explica la importancia de las ventajas de anticiparse a lo que se sabe que vendrá en estas compañías. Comparte de que el éxito de las compañías a largo plazo y una de las formulas es tomar las medidas antes de que sean necesarias, con mayor antelación posible es mejor, evitando que los intereses jueguen en contra del beneficio de la compañía. Ernesto pone un ejemplo muy claro y es que es mejor tomar la decisión de quien va a entrar a la compañía, con qué experiencia o educación cuando los hijos tienen 14 años de edad, a que cuando tienen 25 años y empiezan a pedir entrar a la organización.

De acuerdo a lo anterior una de las ideas más claras para que una compañía familiar tenga éxito a largo plazo es tomar decisiones con mucho tiempo de anterioridad que son decisivas para la compañía, generando que la evolución de la empresa sea prospera y no frenándola por decisiones que se toman rápidamente sin ser objetivos. Por ejemplo, también decidir si la familia política va a poder ingresar a la empresa antes de que los hijos del dueño se casen. Este tipo de medidas que se toman con tiempo hacen que el proceso de sucesión sea mucho



más fácil y sea una etapa más en la vida de la compañía y de los integrantes de la compañía, como es acomodarse a lo que el cliente está exigiendo a través de los años.

En la universidad Antonio Nebrija de Madrid, España, Mayra García escribe un artículo llamado “Estrategias para una sucesión exitosa en la Empresa Familiar” donde expone 8 pasos estratégicos que se van a desarrollar y a explicar en este análisis con el fin de encontrar un proceso adecuado y eficiente para la llegada de la segunda generación en la organización familiar.

La primera estrategia es crear un consejo familiar para que sirva de guía y se puedan resolver inconvenientes que puedan surgir como el trato de los empleados no familiares y miembros de la familia, elección del sucesor, entre otros. La segunda estrategia que se plantea es la elección de la persona que va a tomar el poder en la compañía es decir es sucesor, en este proceso de selección se evalúan y se tienen en cuenta ciertos variables como la experiencia externa a la compañía, educación, compromiso con el negocio, que esté de acuerdo con la filosofía de la empresa y que tenga buen desempeño a la hora de socializarse con las personas que no son empleados y no son miembros de la familia, así mismo hay variables que no deben tener prioridad, como es el género, edad, orden de nacimiento y diferentes habilidades que los hijos puedan tener como administrativas y tecnológicas.

La tercera estrategia es un apoyo psicológico con el fin de encontrar habilidades y debilidades en la persona que va a tomar el poder y también poder analizar a las dos generaciones y así poder reforzar en las áreas que sean necesarias.

En la siguiente imagen se podrá ver las etapas que se manejan en el proceso de sucesión junto al apoyo psicológico.

Estrategia de sucesión familiar. Grafica N° 14

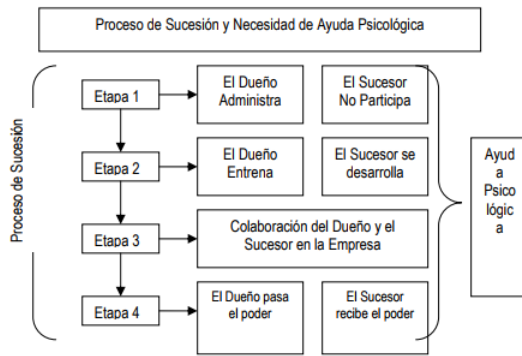


Figura 10. Proceso de Sucesión y Ayuda Psicológica.

M. E. Garcia

Fuente: Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar

La cuarta estrategia consiste en tener una sociedad de negocio, donde puede ser formada por un miembro de la familia y uno no familiar, y así poder tener una gran posibilidad de éxito gracias a los recursos o contactos que la otra persona pueda llegar a tener, generando la continuidad de la empresa familiar y claramente el éxito de la compañía.

La quinta estrategia es el retiro parcial del director, ya que retirarse de lo que uno ha construido es muy fuerte y generalmente el miedo del gerente es salirse de la empresa y que todo pierda su rumbo, pero para eso se están realizando las cosas correctamente y además esta decisión tiene factores que afectan positivamente a la persona que se está retirando, como la de tener ahorros, tener ingresos altos, el estado de salud mejora, saber que el negocio está en familia, además de las preferencias individuales.

La siguiente estrategia para el éxito de la sucesión es tener un manejo adecuado de las compensaciones salariales con los miembros de la familia, ya que puede haber cierta frustración con los empleados que llevan trabajando en la compañía mucho tiempo y su salario no es el mismo del que una persona que hace poco llega, por eso se recomienda que los primeros años de experiencia laboral de los hijos de los dueños de la organización sea externa, además de esto se consiga una experiencia clave donde en un futuro va a ser positiva para la empresa familiar. La séptima estrategia que se propone es la implementación de una estructura de comunicación abierta en que consiste en construir una relación comunicativa

con los miembros de la familia y los que no, con el fin de encontrar la solución a los problemas cuando existan durante la transición del poder y así conseguir el éxito de la llegada de la segunda generación. Por último, la octava estrategia que se propone es tener una planeación de una administración interina en el cual consiste en que, si el fundador o dueño de la compañía muere, pero ni los hijos y la esposa no están dentro o enterados del negocio, se puede vender la compañía o acabar la organización.

Después de lo anterior expuesto se va a hablar sobre un tema muy importante que puede ser muy conocido en el mundo de las sociedades familiar, y es sobre el protocolo familiar que las empresas normalmente organizadas realizan con tiempo para que la sucesión o la llegada de nueva generación sea efectiva.

Según Gonzalo Gómez en su artículo “Protocolo Familia 1 “en la revista Dinero, el protocolo familiar es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir, para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: la unidad, el compromiso y la confianza. Es evidente entonces que el protocolo familiar sirve para que las compañías y familias tengan una mejor relación, también ayuda a profesionalizar la estrategia y a crear los valores básicos que vienen de la familia hacia la empresa, además ayuda a que la unión y la armonía entre los integrantes de la familia se fortalezca y que sus objetivos sean mutuos generando crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado.

En el protocolo familiar hay partes muy importantes que se tienen que tener en cuenta a la hora de su desarrollo, debe haber un compromiso absoluto por todas las partes que lo conforman es decir los familiares, que los integrantes de la familia estén comprometidos con el negocio y sepan sobre su funcionamiento. Si bien el protocolo es un contrato, además de esto es un autorregulador para fijar futuras reglas de la compañía donde la empresa y la familia van a estar involucradas, al mismo tiempo es un facilitador de problemas en el cual el consejo va a estar encargado de prevenir y facilitar soluciones concretas y efectivas.

## **Capítulo 6: Casos de éxito y fracaso como empresa familiar, específicamente en la sucesión familiar.**

El trabajo investigativo se enfoca en dos casos principales donde empresas grandes de Colombia han sufrido y pasado por situaciones económicas difíciles, pero además de eso han pasado situaciones de conflictos de diferentes tipos, llegada de nueva generación, toma de decisiones, muertes de fundadores, entre otros que se encontraron en diferentes casos.

Entre los casos examinados encontramos una compañía con muchos años en el mercado de la lencería llamada Leonisa, es una compañía que inició en el año 1956 por los hermanos Urrea, Guatapé, Antioquia. Durante mucho tiempo esta compañía fue una sociedad completamente feliz, se puede decir que fue la primera generación donde todo marcha a la perfección, sin embargo no todo fue color de rosa. Los problemas empezaron a formarse cuando uno de los socios, Joaquín tuvo 11 hijos y el otro accionista del 50% tuvo tres mujeres apasionadas por la moda y la lencería, aquí empezaron a verse los inconvenientes ya que entre los accionistas tenía partes iguales. A pesar de que Joaquín y Julio ya habían estado retirados de la organización y habían contratado consultores expertos en implementar el gobierno corporativo para la sucesión de la segunda generación, donde se creó un consejo familiar en el cual había una rotación de presidente anualmente de las dos ramas familiares, a pesar de la elaboración del gobierno familiar esto no tuvo buenos resultados hasta la muerte de Julio en el año 2003 donde salió la disputa al aire y una de las razones fue que varios hijos de Joaquín que eran 11, no habían participado en la compañía y otros sí, además necesitaban capital para sus empresas y poder salir adelante. Y de esta manera que los beneficios fueran distribuidos entre los accionistas con el fin de que las personas que no habían participado en el negocio pudieran desempeñarse en otras cosas con ese capital. Entre todas estas diferencias que tenían entre las dos familias la Superintendencia de Sociedades intervino como

mediador y dio como solución que la familia Urrea Jimenez comprara las acciones que le pertenecían a la familia Urrea Arbelaez.<sup>4</sup>

Fotografía Joaquín Urrea. Grafica N° 15



Fuente: Leonisa INSEAD Francia: Crisis de sucesión en la segunda generación.

En el estudio que se hizo pudimos encontrar que en el caso de esta sociedad familiar había diferentes intereses que hicieron la ruptura de las dos familias:

- Intereses económicos.
- Seguir con el legado que dejó una parte de la familia.
- Pensamientos distintos.
- Rencores por no tener oportunidad en la compañía.
- Aprovecharon la muerte de uno de los accionistas.
- Ruptura de lo que venían haciendo los socios.

En otro ejemplo o en otro caso que se estudió y analizó, es una organización que nació en 1982 llamado Servientrega, creada por dos hermanos, Luz Mary y Jesús Guerrero Hernández.

---

<sup>4</sup> Recaudado del artículo Leonisa INSEAD Francia: Crisis de sucesión en la segunda generación.

“Somos un integrador de la cadena de abastecimiento orientado a desarrollar soluciones de logística flexible, integral y a la medida, para agregar valor estratégico a nuestros clientes en los diferentes sectores de la economía. Servientrega S.A. es una compañía orientada a ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, y distribución de documentos y mercancías. Contamos con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y nuestro País.”<sup>5</sup>

Esta compañía sin duda es una de las que más genera empleo en Colombia con más de 28.500 empleados según Portafolio en la entrevista que le hizo al CEO, Jesús Guerrero en su momento. Además de esto es una empresa que mantiene un crecimiento constante a pesar de tener varios competidos importantes como lo son Fedec, Usa Postal, Speedway y Envía, Deprisa, Coordinadora y TCC, entre otras. A pesar de que es una compañía muy exitosa donde por más de 30 años en el mercado ha sido una de las líderes a nivel nacional y siempre buscando expandirse por toda América Latina, dentro de su funcionamiento no está del todo bien en estos momentos. Desde los años 80 han surgido diversas discusiones entre los hermanos propietarios.

Fotografía Luz Mary y Jesús Guerrero. Grafica N° 16

---

<sup>5</sup> Recaudado de : [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com)



Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com)

Todo comenzó cuando los hermanos empezaron a trabajar en la compañía y se había acordado de darle un 5% de las acciones a los demás, pero Luz no cumplió con lo que se había dialogado junto a su hermano Jesús, y es en este preciso momento cuando toda la historia de deslealtad comienza. Como en ese momento ella era la mayor accionista con el 50% decidió tomar la dirección de toda la organización y despidió a sus hermanos de la sociedad ejerciendo el poder como directora general. Además de esto, en el año 1992 Jesús por algún acontecimiento decidió cederle sus acciones de una compañía financiera que se llama Efecty a Luz Mary, pero por todos estos inconvenientes él acusa a su hermana por perder estas acciones debido al acontecimiento.<sup>6</sup> Luego de esta acusación, según el caso INSEAD Fundadores en Competencia, en el año 2008 vuelven a enfrentarse los dos debido

---

<sup>6</sup> Información recaudada del caso de INSEAD Francia Servientrega Fundadores en competencia.

a que Jesús demanda a Luz y a su esposo por fraude en Perú donde se les acusa de intereses financieros debido a que Servientrega operaba en ese país, Jesús gana y aun así por fuera de la corte arreglaron entre las dos partes por un monto que no se conoce<sup>7</sup>.

Este caso nos deja varias cosas que podemos resaltar debido a los conflictos que se han manejado en la sociedad y se puede ver que el interés por tener el poder completo sobre algo hasta dónde puede llegar, haciendo énfasis en que puede llegar a hacer una obsesión de tener el control de todo y decidir cualquier cosa sobre todas las adversidades que se pueden llegar a tener en una compañía tan grande como es Servientrega, donde nos solamente tienen en esa organización sino que ahora son muchas más, esto puede llegar a ser complicado incluso hasta para el país, ya que hay un factor importante que es el empleo que ellos generan con todas sus compañías, que llegado el caso la sociedad quiebre o se acabe por culpa de los problemas que se tienen entre los socios, agregando que muchas veces estos problemas trascienden hacia lo externo que es la familia con temas muy personales y puede acabar inclusive en tragedias.

Como en este trabajo de grado tiene como compromiso identificar ciertos puntos específicos como el de encontrar variables que no dejen progresar el crecimiento de la organización familiar, en este último caso se puede observar que el distanciamiento de los socios afecta directamente en las ventas, organización administrativa, ambiente laboral o clima organizacional, así teniendo un organigrama organizado y teniendo objetivos, valores que han hecho que esta compañía es una de las más destacadas del país, ya que el crecimiento de esta ha sido deficiente con un 2% en el año 2015 a diferencia de la nueva organización que el señor Jesús creó debido a los inconvenientes mencionados anteriormente, con un 20% Redservi que es prácticamente la competencia de Servientrega<sup>8</sup>.

En el estudio que se hizo pudimos encontrar que en el caso de esta sociedad familiar había diferentes intereses que hicieron la ruptura de las dos familias:

---

<sup>7</sup> Información recaudada de INSEAD Francia Fundadores en Competencia.

<sup>8</sup> "Servientrega y Redservi planean aterrizar en Chile y Costa Rica" Portafolio, 7 de Marzo de 2016.



- Deslealtad hacia la familia
- Incumplimiento de acuerdos.
- Interés económico
- Querer tener el poder absoluto
- Denuncias y acusaciones

## Conclusiones

Como conclusión podemos decir que los retos que se tomaron en esta investigación fue encontrar sus básicas complicaciones que se presentan debido a las confusiones intrapersonales de los familiares, pasando los problemas laborales a molestias de toda la familia, es aquí donde las familias deben tener la mayor madurez posible para que esto no los afecte y puedan mantener su relación afectiva de la mejor manera. En esta parte también quisimos buscar el por qué cuando el dinero está en medio de una discusión, estas se vuelven más afectivas, donde debe ser todo lo contrario, sabiendo que gracias a esa compañía y a las labores que se han hecho durante mucho tiempo todos han tenido privilegios y sus vidas han sido cada vez mejores.

Básicamente los problemas en estas empresas vienen desde que el dinero se apodera de sus mentes o desde que empieza a ser su objetivo, perdiendo la comunicación con su familia y buscando crecer solos, no pensando cómo debería ser, que es pensar en crecer todos de la misma manera y al mismo ritmo, donde cada uno de la familia pudiera tener su voto y llegar a tomar mejores decisiones como para el corto plazo y para el largo plazo pensando en las nuevas generaciones que pueden llegar a trabajar en ella.

De acuerdo a varias cosas mencionadas con anterioridad se presentan también los tipos de conflicto por su estructura organizacional, donde el fundador intuitivamente o a dedo hace el diseño de su estructura organizacional o en su defecto no lo hace, permitiendo que los conflictos se presenten con mayor frecuencia. El cambio en todas las compañías es una parte

que está en constante movimiento y en esta parte se pueden llegar a estancar por miedo a perder sus ganancias y a perder a lo que han llegado a hacer durante su funcionamiento y privilegios que han llegado a conseguir. Otro de los problemas que se ven en estas agrupaciones familiares es que el salario no se ajusta a su puesto o cargo sino en las necesidades de los miembros familiares, esto genera desmotivación y conflictos entre las personas capacitadas para hacer su labor adecuadamente donde se han desempeñado de la mejor manera, donde llegan a sentirse no compensados de la mejor manera disminuyendo su compromiso con la empresa.

Uno de los problemas macro en estas entidades o corporaciones donde la familia manda o tiene el poder y la toma de decisiones, es que no hay como unas reglas establecidas donde haya como un equilibrio entre la vida familiar y laboral donde se establezcan responsabilidades para poder así ejercer su cargo de la mejor manera. Se pide que haya una visión generalizada, donde haya un protocolo y políticas empresariales (libro guía o guía de navegación) que se tengan que cumplir dentro y fuera de la compañía, ayudando a que el mercado en el que se muevan estén posicionados como la mejor marca, evitando deficiencias que puedan llegar a destruir lo que por años se ha conseguido con esfuerzo y sudor.

Las recomendaciones que se pueden dar en una empresa familiar, de acuerdo a lo que se investigó en este trabajo, es que las organizaciones deben contratar una persona experta en sucesiones familiar con tiempo, no es recomendable hacer cambios bruscos o en el momento en que vaya a llegar la nueva generación. Ya que esto puede llegar a generar conflictos dentro de la familiar, perdiendo la comunicación entre los familiares por no haber tomado las decisiones correctas y con tiempo. Además, se recomienda que haya que en todo momento haya disposición positiva por todas las partes que vayan a conformar el protocolo o el contrato que vayan a realizar con el fin de que el futuro de la organización familiar sea mucho más fácil gracias a las decisiones que se tomaron con anterioridad.

## **Anexo 1**

Encuesta para el Trabajo de Grado Jose Mattos 2017 CESA

NOMBRE DEL ENCUESTADO \_\_\_\_\_  
CARGO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_

1. Genero

- Hombre
- Mujer

2. Edad

- 18 a 25
- 26 a 33
- 34 a 41
- 42 a 55
- Más de 55.

3. Nombre de la sociedad familiar ( Construcción ) y Objeto Social

---

---

---

4. ¿Tiene usted algún grado de consanguinidad o de afinidad con alguno de los dueños y/o fundadores de la empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué grado de consanguinidad o afinidad tiene?

---

---

---

5. ¿De los siguientes principios organizacionales, cuáles cree usted son fundamentales para el buen desempeño de una organización familiar?

- Transparencia
- Compromiso ético
- Respeto a la normativa interna de cumplimiento
- Autoevaluación
- Comunicación
- Planificación estratégica y operativa
- Responsabilidad
- Otros. ¿Cuáles?

---

---

6. ¿Cree usted que los conflictos familiares pueden trascender desde el hogar hacia el trabajo o del trabajo al hogar? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿De qué manera?

---

---

- 
- 
7. De las siguientes características, ¿cuáles cree usted que son las 3 más importantes en una organización familiar?
- Lealtad entre sus miembros.
  - Confianza mutua.
  - Ideales e intereses comunes por parte de los integrantes.
  - Comunicación permanente.
  - Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.
  - Alto nivel de exigencia en cuanto a carga horaria.
  - Otra. ¿Cual?
8. Dentro de una organización familiar se presentan diversos conflictos. ¿cuál de los siguientes conflictos cree usted que son los más frecuentes en estas sociedades?
- Intereses personales en conflicto.
  - Organigrama no estructurado.
  - Celos y rivalidad entre los socios.
  - La sucesión a la segunda generación
  - No saber delegar.
  - Falta de Mecanismos
  - Emotividad.
  - Preferencias Personales.
  - Otros.
9. ¿Para usted cuales cree que son los factores o causas que originan que las compañías familiares sean exitosas o perdurables en el tiempo?
10. ¿Para usted cuales cree que son las causas o factores que originan que las empresas familiares fracasen y NO perduren en el tiempo?

Preguntas a Gerentes de constructoras respecto a la llegada de las nuevas generaciones:

1. En su organización familiar, ¿cuál fue el éxito para que la nueva generación no generara conflictos?

2. ¿Cuáles cree que son las estrategias que las sociedades familiares deben tomar para que la sucesión influya positivamente en la compañía?
3. ¿Qué medidas se deben implementar en una empresa familiar para que los conflictos entre los familiares no existan?

## Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá. 10 de agosto de 2017, de Superintendencia de Sociedades  
Sitio web:  
[http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432\\_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dr. Santiago Doderó. (2002). Investigación sobre las Empresas Familiares en Latinoamérica. 15 de abril, de Instituto de la Empresa Familiar.

- Ernesto Niethardt. (2014). CLAVES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. 27 de octubre de 2017, de Grandes Pymes Sitio web: <http://www.grandespymes.com.ar/2015/07/23/claves-para-desarrollar-un-plan-de-sucesion-en-la-empresa-familiar/>
- Ginebra. J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México. Panorama Editorial
- Gonzalo Comez. (2005) *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá: Librería Norma.
- García M.E. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. 12 de septiembre de 2017, de Universidad Antonio Nebrija. Madrid, España Sitio web: [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.2/A2.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.2/A2.pdf)
- GONZALO GÓMEZ B. Y MARÍA PIEDAD LÓPEZ V.. (2006). Protocolo Familiar I. 3 de noviembre de 2017, de Revista Dinero Sitio web: <http://www.dinero.com/pais/articulo/protocolo-familiar/38669>
- Jaime Ruiz Restrepo. (2016). El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución (1). 5 de Febrero de 2017, de Lupa Empresarial Sitio web: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/74/142>
- Jiménez Moreno, J & Paternostro, Sergio. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales*. 2. Páginas 7-14
- Suarez Consultoría. (2014). Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia. 5 de Febrero de 2017, de Revista Mprende Sitio web: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/los-5-retos-de-las-empresas-familiares-en-colombia>
- Pedro Juan Martín Castejón. (2009). La resolución de conflictos en la empresa familiar. 5 de Febrero de 2017, de Universidad de Murcia Sitio web: [http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=601:la-resolucion-de-conflictos-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41](http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=601:la-resolucion-de-conflictos-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41)

- Superintendencia de Sociedades. (2014). Mayoría de las constructoras son pymes. 15 de octubre de 2017, de Revisa Dinero Sitio web:[http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Vanessa Steckerl. (2005). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado\*. 12 de abril, de Universidad del Norte Barranquilla Sitio web:  
[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/6\\_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/6_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf)