

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PUNTO DE QUIEBRE DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES ADMINISTRADAS POR SUS DUEÑOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN:  
"TRES CASOS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN"

JUAN ANDRÉS OROZCO ARBELÁEZ  
CARLOS MARIO VALENCIA FRANCO

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:  
Magíster en Administración

Asesora: Diana Londoño Correa  
Coordinadora Área Estrategia

UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2005

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente de jurado

---

Firma de jurado

---

Firma de jurado

Medellín, 31 de Enero de 2005

A Dios,  
a nuestras familias,  
a las personas que más queremos  
y a nuestros amigos sinceros.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
1. DEFINICIONES CLAVES .....	8
1.1. EMPRESA FAMILIAR .....	8
1.2. PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.....	8
1.3. PRÁCTICAS COMERCIALES .....	9
1.4. PRÁCTICAS FINANCIERAS .....	9
1.5. EL PUNTO DE QUIEBRE EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	10
2. ESTADO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA .....	14
2.1. TIPOLOGÍA DE ACUERDO A LA REGIÓN.....	16
2.2. TIPOLOGÍA DEL FUNDADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	16
2.3. REALIDAD DE FALMILIA VS NEGOCIO EN COLOMBIA .....	17
2.4. ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA .....	19
2.4.1. La sucesión.....	21
2.4.2. El protocolo .....	23
2.4.3. El consejo familiar .....	25
2.5. OTROS ASPECTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA.....	27
2.6. RESEÑA DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA.....	30
3. METODOLOGÍA.....	32
3.1. DATOS DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO .....	34
3.2. DATOS DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.....	35
3.2.1. Generales .....	35
3.2.2. Recursos humanos .....	35
3.2.3. Infraestructura.....	35
3.2.4. Manejo legal .....	36
3.2.5. Otros aspectos relacionados a prácticas administrativas.....	36
3.3. DATOS DE PRÁCTICAS COMERCIALES .....	36
3.4. DATOS DE PRÁCTICAS FINANCIERAS .....	37

3.5. OTROS ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
4. INVESTIGACIÓN DEL PUNTO DE QUIEBRE EN LAS TRES EMPRESAS ESTUDIADAS .....	39
4.1. TABLA RESUMEN DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	39
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	49
4.2.1. Análisis del proceso de creación de la empresa familiar .....	50
4.2.2. Análisis de las prácticas administrativas.....	51
4.2.3. Análisis de las prácticas comerciales.....	65
4.2.4. Análisis de las prácticas financieras .....	71
4.2.5. OTROS ASPECTOS.....	75
5. RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y .....	77
COMERCIALES ENCONTRADAS CON EL PUNTO DE QUIEBRE .....	77
5.1. PATRONES ADMINISTRATIVOS .....	77
5.2. PATRONES COMERCIALES .....	80
5.3. PATRONES FINANCIEROS.....	83
6. CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXO 1. TEORÍA Y MODELOS DE APOYO UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE QUIEBRE EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS.....	91
ANEXO 2. MODELO DEL LÍMITE ENTRE FAMILIA, PROPIEDAD Y EMPRESA.....	103
ANEXO 3. PUNTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE ELABORAR UN PROTOCOLO DE FAMILIA .....	106
ANEXO 4. INFORME COMERCIAL DE EMPRESAS DISUELTAS O LIQUIDADAS, SEPTIEMBRE 2002 - AGOSTO 2003.....	109

## **INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta que alrededor del 70% de las empresas constituidas hoy en el mundo son familiares, y que en Colombia esta cifra se encuentra cercana a esta proyección mundial, el estudio de estas empresas y su problemática, no deja de ser un aspecto interesante que cobra vigencia cada vez más en la administración moderna.

Su estudio atrae, partiendo del hecho de que a pesar de su importancia dentro de la economía de un país como la colombiana, es interesante saber que muchas de estas empresas no perduran en el tiempo, y que tan sólo el 13% de ellas llegan a su tercera generación al mando de la compañía.

La investigación que a continuación se presenta, comprende un estudio de tres empresas familiares del sector textil de la ciudad de Medellín, a través del cual se busca analizar e identificar las relaciones existentes entre las prácticas administrativas, comerciales y financieras, utilizadas o no por dichas organizaciones, y que se pueden relacionar con la no superación del denominado punto de quiebre; entendiéndolo éste como el conjunto de condiciones dentro de la familia que pueden llevar a la no supervivencia de los negocios.

En este punto es importante anotar que los estudios de campo en las empresas seleccionadas mostraron una realidad administrativa que llevó a sus dueños a optar por la difícil decisión de cerrar, incluso antes que se dieran las condiciones dentro de la familia relacionadas con el punto de quiebre.

De otra parte, el análisis de los problemas que afectan las empresas familiares se ha centrado en gran medida en el trabajo que debe hacerse en aspectos tan importantes como la sucesión, el protocolo, las juntas familiares, entre otros; los cuales siendo

muy influyentes en relación con el tema, deben complementarse con otros aspectos ligados a la administración, con el objetivo de alcanzar la supervivencia.

En relación con lo anterior, las siguientes líneas pretenden ser una aproximación para aquellas empresas familiares que estando o no en dificultades, pueden identificar algunos patrones, elementos o temas que pueden explicar su problemática, y que en un momento dado, pueden contribuir a tomar las acciones propias para superar aspectos relacionados con el decaimiento del negocio, sin ser de todas formas, una recopilación de verdades absolutas.

Finalmente, los temas relacionados con empresas familiares presentan una apasionante fuente de investigación y esperamos con este proyecto, influenciar a muchas otras personas para que tengan el tema en cuenta y profundicen aún más en su contexto para lograr aportar en el desarrollo de este tipo de organizaciones en nuestro país.

## **1. DEFINICIONES CLAVES**

En el contexto de estudio de las empresas familiares, es importante contar con algunas definiciones que permitan entender de manera más fácil los conceptos tratados a largo del texto, y en ese sentido, se presenta a continuación algunas definiciones valoradas como importantes.

### **1.1. EMPRESA FAMILIAR**

Como empresa familiar se entiende aquel tipo de empresa o negocio donde los integrantes de una misma familia representan más del 50% del poder y la propiedad, y donde los miembros de la familia mantiene el control y las posiciones de privilegio en la administración.

Una empresa de familia se caracteriza por tener una mezcla de tres aspectos importantes: Negocio, Propiedad y Familia. Por lo general, los negocios de familia surgen en forma espontánea y su fundador es casi siempre una persona que decide buscar fortuna por su cuenta.

Los dueños por lo general se concentran en la dirección y siempre se mueven entre los límites difusos que existen entre la empresa, la familia y la propiedad. Una descripción más detallada de estos tres aspectos se puede observar en el Anexo 2.

### **1.2. PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS**

Por prácticas administrativas se entienden todos aquellos recursos o herramientas que permiten a una organización definir y llevar a cabo su gestión en busca de sus tres objetivos básicos: Rentabilidad, Crecimiento y Perdurabilidad.

Las prácticas administrativas también comprenden las actividades relacionadas con el

manejo de la planeación estratégica de la empresa, la administración del potencial humano, el manejo de la estructura que posibilita el normal desenvolvimiento del negocio y los aspectos legales relacionados con la organización.

“Balanced Scorecard”, “Outsourcing”, “Benchmarking”, “Resizing”, “Gerencia por proyectos”, “Gestión por competencias”, entre muchas otras, son algunas de las terminologías que se utilizan hoy en día para describir metodologías y herramientas asociadas a prácticas administrativas utilizadas en el mundo de los negocios.

### **1.3. PRÁCTICAS COMERCIALES**

Por prácticas comerciales se entienden todas aquellas actividades de la empresa encaminadas a facilitar el intercambio de bienes y servicios entre organizaciones, procurando un beneficio para las partes involucradas, y teniendo en cuenta aspectos como rentabilidad, competitividad y lealtad.

Dentro de las prácticas comerciales encontramos todos los aspectos relacionados con el mercadeo en lo referente al manejo de sus variables (producto, precio, plaza y promoción), además de los aspectos referentes a la administración de ventas.

Las prácticas comerciales pueden ser también utilizadas de manera arbitraria buscando el beneficio propio por encima del beneficio general. Podemos decir que estas prácticas comerciales son desleales. Como ejemplo de prácticas comerciales desleales podemos enunciar las siguientes: subsidios a la exportación, “dumping”, contrabando, facturación sin impuestos, sobornos, entre muchas otras.

### **1.4. PRÁCTICAS FINANCIERAS**

Por prácticas financieras se entienden todas aquellas actividades de la empresa encaminadas a realizar transacciones de tipo económico que facilitan o posibilitan la operación diaria del negocio y que contribuyen al crecimiento de la organización.

Algunas de las prácticas financieras más conocidas son: Endeudamientos, inversiones, emisiones de bonos, entre otras.

En estas prácticas financieras, también se circunscribe el manejo contable de la organización, la revisión y seguimiento de los diferentes estados financieros, el análisis de los mismos y finalmente la definición y seguimiento de los presupuestos.

### **1.5. EL PUNTO DE QUIEBRE EN LA EMPRESA FAMILIAR**

El punto de quiebre se debe entender como una sumatoria de hechos que se presentan en una empresa en un momento determinado de su historia, y que cambian el normal transcurrir de los acontecimientos, generando situaciones que un momento determinado, pueden llevar a la finalización del negocio como tal.

Esta caracterización del punto de quiebre en lo que se refiere a cuestiones críticas de la familia, se apoya en el libro realizado por el Profesor Carlos Llano Cifuentes, "*Ventajas y límites de las empresas familiares, México IPADE, 1986*", quien reconoce para las empresas familiares las siguientes características relacionadas con el punto de quiebre, que el mismo ha definido en su escrito como "*punto límite*".

Entre muchos de los aspectos mencionados se pueden citar los siguientes:

- Conflictos de remuneración e inversión: Los capitales que los fundadores acumularon en la empresa, a menudo por medio de autofinanciación, terminan por abandonar la empresa familiar en el tiempo. Tal vez, por razones sentimentales, esto puede no suceder en la segunda generación, pero sí, ciertamente, en la tercera.
- Capital cerrado y mercado abierto: Cuando se confunde el concepto de "beneficio al capital" con el de "salario a la dirección", se elimina de la empresa cualquier otro accionista posible. Esto provoca, de primer intento, un serio problema de

financiación, porque la única fuente de ésta son las propias utilidades. La estrategia de financiamiento se convierte en un "circulo cerrado". Se trata casi siempre de montar la estrategia de una empresa cerrada en su capital, para abastecer un mercado abierto, campo propicio precisamente para el juego de capitales no solo abiertos, sino casi ilimitados.

- Estados financieros secretos: Los estados de cuentas del negocio reflejan generalmente los de la familia. Son los estados de cuenta de un grupo de accionistas y trabajadores que viven de la empresa en su sentido literal. Como es explicable, la familia prefiere no tener al corriente a muchas personas de lo que es en realidad su propia y privada situación económica. Los estados financieros secretos imposibilitan la clara comprensión de las políticas y decisiones de la compañía por parte de aquellos directivos que, por no ser de la familia, no comparten esa información y caminan en el túnel de la oscuridad al no poder realizar los análisis pertinentes.
- Desánimo de los colaboradores: Si el directivo familiar recibe un sueldo derivado de esa condición, y no estrictamente de su trabajo, se desanima a todos los directores que no pertenecen a la familia; pero se desaniman igualmente si la escala de salarios es baja para todos, sabiendo que los familiares se resarcan con el reparto de dividendos. La empresa termina siendo entonces una especie de cooperativa familiar.
- Autocratismo del patriarca: Cuando la condición de propietario y director se suma a la de jefe de familia, la empresa se convierte en un patriarcado donde se respetan, como en ninguna otra, dictados, costumbres y principios sin más justificación que por la figura autócrata del patriarca, quien va perdiendo, por ello mismo, insensiblemente contacto con la realidad en la que se desenvuelve el negocio.

- Limitaciones de la sucesión: Al confundirse la dirección y la propiedad, pueden perjudicarse los propios destinos de la empresa y de sus miembros si se insiste en que sea un familiar el que dirija la empresa, sin considerar su capacidad o su inclinación para ello.

Además suelen aparecer tarde o temprano manifestaciones como las siguientes:

- Conflictos entre padres e hijos.
- Problemas entre hermanos (y hermanos políticos).
- Exceso de gastos fijos.
- Dificultades para conseguir financiamiento externo.
- Resistencia en el cambio de los usos administrativos.
- Obstáculos para conseguir personal capaz fuera de la familia.

Tales manifestaciones tienen su efecto en las naturales ventajas de la empresa de familia:

- La coordinación del equipo de trabajo y
- La entrega a una finalidad común.

La falta de armonía y de espíritu de entrega no aparece fácilmente. Se culpa a factores externos o genéricos (de mercado, de organización), cuando la problemática se concentra en el decaimiento de la vitalidad inicial, de la fidelidad a una "causa" sin la que el equipo familiar no puede sobrevivir.

La sumatoria de las circunstancias descritas anteriormente y el alejamiento de estos dos fenómenos (coordinación y objetivo común) de la empresa familiar, hacen que se presente, en el concepto del autor en mención, el denominado "punto de quiebre".

Este declive en el impulso familiar original se manifiesta específicamente cuando la empresa, por exigencias de su crecimiento, pide nuevas formas de organización.

El proceso evolutivo es particularmente difícil para la empresa familiar, por un lado este consiste en formalizar las relaciones familiares, que son esencialmente informales; y por otro lado, la elección del gerente adecuado para la nueva etapa se complica cuando el líder fundador ha hecho coincidir su jefatura en la empresa, que quizá deba declinar, con la jefatura en la familia, que es, por sangre, indeclinable. La elección de la persona apropiada se complica con elementos sentimentales. A la crisis de liderazgo se adiciona una crisis de sucesión, que puede ser un tema completo para otra investigación.

Como vemos, el punto de quiebre está relacionado con hechos y acontecimientos que llevan a una desestabilización de la empresa y que a su vez la retrasan frente a la fuerte competencia imperante hoy en día. Las empresas tienen que estar pensando en como ser más productivas, más competitivas, más rentables al corto, mediano y largo plazo, más que preocuparse por resolver problemas familiares que hacen que la compañía vaya dejando que la competencia les tome ventaja.

## 2. ESTADO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA

Así como en la mayoría de los países del mundo, la empresa familiar constituye un porcentaje importante del total de negocios en Colombia. Las cifras al respecto se acercan al 80% <sup>1</sup> de las empresas constituidas, incluyendo a los grandes grupos económicos; pero de otro lado, estudios más específicos estiman que la empresa familiar en Colombia representa el 68% <sup>2</sup> del total, después de realizar un compendio de las sociedades en el país donde una misma familia posee más del 50% del capital. Este estudio está basado en 8930 sociedades, de las cuales 8780 remitieron información sobre accionistas o socios a la Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo al estudio mencionado, el panorama de la empresa familiar en Colombia se puede detallar en el siguiente cuadro:

EMPRESAS DE FAMILIA SEGÚN DOMICILIO EN COLOMBIA				
BOGOTÁ	CALI	MEDELLÍN	B/QUILLA	OTRAS
53%	12%	10%	5%	20%
EMPRESAS DE FAMILIA POR SECTOR ECONÓMICO				
INDUSTRIA	COMERCIO	INMOBILIAR.	INVERS.	OTROS
25%	24%	12%	12%	27%
EMPRESAS DE FAMILIA POR TIPO DE SOCIEDAD				
LIMITADA	ANÓNIMA	S.C.S.	OTRAS	
52%	37%	8%	3%	

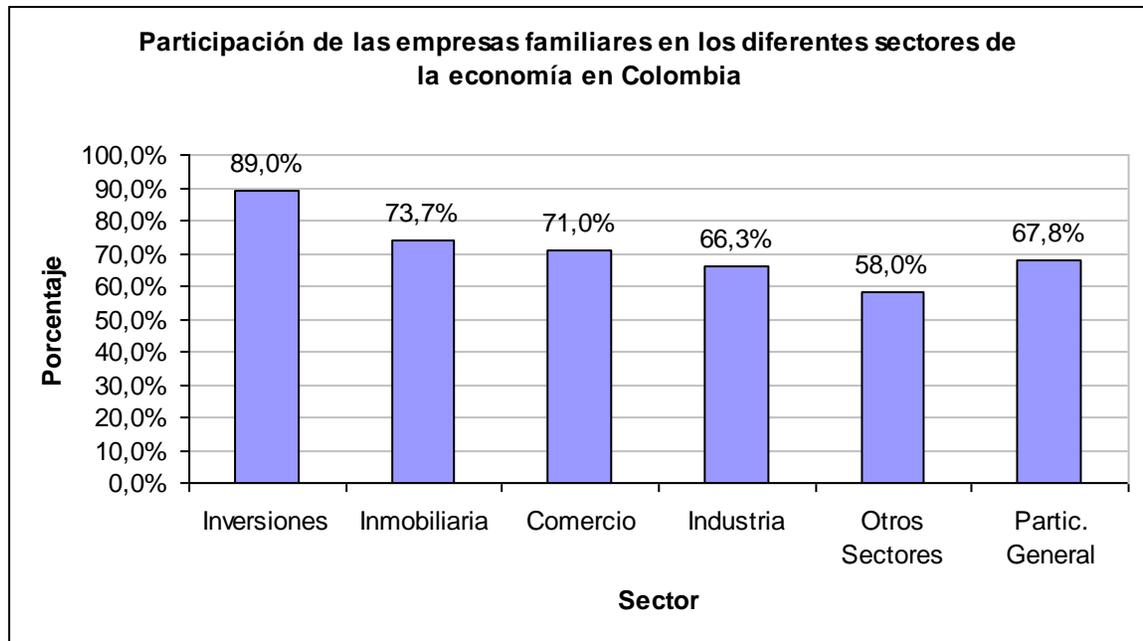
**Tabla 2.1 Panorama de la empresa familiar en Colombia a partir de las 8780 empresas que remitieron información a la Superintendencia de Sociedades.**

De otro lado, aunque la empresa de familia se encuentra en todos los sectores de la

<sup>1</sup> Revista Dinero. "Familia vs Negocios". N° 80, Marzo de 1999, Página 30

<sup>2</sup> Sociedades de Familia en Colombia. 2001 Andrés Gaitán Roza, José Danilo Castro

economía nacional, el estudio refleja que la mayor concentración se encuentra en sectores donde no se requiere una alta inversión económica para su funcionamiento como los son las áreas de las asesorías técnicas, el manejo de portafolio de inversiones y la intermediación financiera. El siguiente cuadro del estudio nos da mayor claridad al respecto:



**Figura 2.1 Participación de la EF en los diferentes sectores de la economía en Colombia a partir de las 8780 empresas que remitieron información a la Superintendencia de Sociedades.**

Adicionalmente, la empresa familiar en Colombia no ha sido ajena a las crisis y a los problemas económicos, ya que según el estudio del año 2001, el 58% de las empresas que se encuentran en ley de intervención económica, son de carácter familiar.

Otro aspecto importante para la comprensión de la empresa de familia en Colombia se encuentra en el artículo de la revista Dinero<sup>3</sup> donde se identifican las diferentes tipologías de familia y de fundadores en relación con la empresa familiar dentro de nuestro país y cuyas descripciones se presentan a continuación:

<sup>3</sup> Revista Dinero “Tipología de la empresa familiar” 1/04/2003

## **2.1. TIPOLOGÍA DE ACUERDO A LA REGIÓN**

De acuerdo a la región del país, hay unas características de la unidad familiar que influyen ciertamente en las condiciones de la empresa familiar:

- Los vallunos son los más orientados a la familia. Son más cálidos y queridos.
- Los antioqueños valoran las relaciones familiares, pero cuando de plata se trata se les acaba la calidez.
- Los bogotanos siempre han estado cerca del poder y toman decisiones estratégicas con mayor facilidad.
- Los costeños son machistas, familiares y cálidos. Tienen comunidades empresariales muy fuertes y también una dimensión más internacional.

## **2.2. TIPOLOGÍA DEL FUNDADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR**

El fundador de la empresa familiar en Colombia se puede encasillar en cuatro rasgos principales así:

- El "monarca" que es aquel que no abandona su puesto hasta cuando es forzado a hacerlo, por muerte o por una rebelión palaciega.
- El "general" que es desalojado a la fuerza, pero maquina su regreso. Vuelve inesperadamente para salvar a la compañía.
- El "embajador" que abandona su puesto elegantemente y desde su "retiro" actúa como consejero o tutor.

- El "gobernador" que maneja la empresa por un plazo limitado, se retira y busca otras salidas vocacionales.

### **2.3. REALIDAD DE FALMILIA VS NEGOCIO EN COLOMBIA**

Sin importar que tan exitosa sea o haya sido una empresa familiar en Colombia, el hecho de que sobreviva por varias generaciones se ha vuelto en una tarea difícil de ejecutar. Lo anterior se configura como un problema crítico en el modelo empresarial colombiano.

Muy pocas empresas colombianas han resuelto la principal amenaza que se cierne sobre su supervivencia de largo plazo. La mayoría de ellas ni siquiera ha entendido que el problema existe. Se trata de un progresivo debilitamiento interno que pone en entredicho la esencia misma de su capacidad empresarial y de decidir sobre su propio futuro. Si no encuentran una solución, será difícil que sobrevivan en la economía totalmente globalizada y rápidamente cambiante de la próxima década.

La trayectoria y el éxito de sus empresas ha hecho que los dueños olviden en ocasiones que a parte de empresarios, son parte de una familia. Esto se vuelve una complicación importante cuando se deben tomar decisiones en pro del negocio, y que puede afectar o ir en contra del pensamiento que tenga alguien de su propia sangre.

Entonces, las decisiones deben tomarse con la mayor delicadeza posible, y en ocasiones, dedicando más tiempo del requerido para su puesta en marcha. De otra parte, cuando llegan las generaciones posteriores, la toma de decisiones se ve afectada, no sólo por los sentimientos que se pueden herir entre los integrantes actuales de la familia empresarial, sino también por la posibilidad de ir en contra de los tratados o pensamiento de los primeros fundadores, estén estos aún en la empresa, o se encuentren como espectadores con gran influencia debido a que siempre están observando cada paso dado por los sucesores.

De otro lado, la sucesión se vuelve un punto de conflicto importante. Cuando los sucesores son hermanos el problema no es serio y los roces no son tan fuertes, pero el problema se agranda cuando los nietos son los que suceden el control. ¿Cuál ramal de hijos de los hermanos son los más preparados para tomar las riendas del negocio?. Es aquí donde surge la pregunta que se vuelve la bola de nieve: ¿Por qué ellos pueden tener mejores puestos que nosotros dentro de la empresa?.

Como vemos, problemáticas como la anterior ha dado como resultado que del total de empresas familiares, sólo un 30% logre pasar a la segunda generación y tan sólo un 13% a la tercera. De esto se desprende que algunas familias resuelvan vender el negocio como resultado de problemas familiares que no pudieron solucionarse. En otras tantas, la empresa muere debido a que los sucesores no poseen la preparación, la convicción y la visión empresarial del fundador o a que la atención de problemas fundamentales de orden administrativo, financiero y comercial, no son debidamente atendidos por razones de preparación académica de su gerente / fundador y por la falta de delegación de éste en personas más competentes, bien sean o no de la familia.

Otro aspecto que está afectando la subsistencia de la empresa familiar en Colombia es el lento o casi nulo proceso de modernización de este tipo de negocios. Esta modernización no es sólo en tecnología dura (máquinas, equipos y herramientas), sino también porque en muchas ocasiones el fundador o los primeros gestores de la empresa son renuentes a las nuevas estrategias y nuevos conocimientos. Tenemos aquí una segunda bola de nieve: ¿Si siempre ha funcionado así, por qué se debe cambiar?

La falta de delegación también se convierte en otro factor decisivo para las empresas familiares, puesto que en muchos casos el fundador y jefe de la familia debe estar enterado de todos los movimientos que se realicen y está prohibido dar un paso sin su consentimiento. Este hecho afecta el accionar de miembros de la familia preparados para tomar responsabilidades o inclusive, a trabajadores y ejecutivos no

pertenecientes a la familia pero con potencial.

La poca valoración de las personas que pertenecen y dedican todo su esfuerzo y conocimiento a la organización familiar sin pertenecer directamente a la familia, también lleva a que las personas se vayan a otras empresas llevándose gran cantidad de conocimientos y retrasando el proceso de aprendizaje de la organización.

El pensar que el beneficio económico debe ser el máximo, pero sólo para los miembros de la familia, también puede llevar a que la rotación de personal importante y con potencial dentro de la organización sea alto, dándose el hecho de que estas personas (a veces claves para la organización) se marchen a donde les paguen más por el conocimiento que poseen.

#### **2.4. ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA<sup>4</sup>**

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

En la segunda etapa, el fundador ya se ha convencido de que puede tener éxito, pues el negocio lleva funcionando entre 10 y 20 años. Los hijos han empezado a trabajar en la empresa y le inyectan optimismo y energía. El fundador empieza a sentirse solo en la cabeza. Por lo general, es desconfiado, más sabio, experimentado y astuto que antes. La estructura de la compañía empieza a cambiar a medida que ésta va creciendo. Comienzan a surgir cargos para los familiares, hermanos, cuñados, primos y demás. En la empresa se siente la necesidad de una mayor planeación estratégica del negocio y de dar algún orden al tema de recursos humanos.

---

<sup>4</sup> Numeral basado en artículo revista Dinero, "Familias Unidas..." N°90 Agosto 4 de 2003 y en Sociedades de Familia en Colombia. 2001 Andrés Gaitán Rozo, José Danilo Castro

En este punto crítico se encuentran muchas empresas pequeñas y medianas en el país. De la visión que se tenga en este momento depende que la empresa pueda pasar o no a la siguiente etapa.

En la tercera etapa, la empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el país. En esta etapa están las empresas del país que se fundaron a partir de los años 50 y se beneficiaron del crecimiento de los 60 y 70, incluyendo varios de los grupos más grandes como Ardila, Sarmiento, Colpatria y Mundial, por mencionar algunos.

A ellos se suman los grandes grupos económicos que surgieron a finales del Siglo XIX o comienzos del siglo pasado, como Luker, de propiedad de la familia Restrepo; Corona, de los Echavarría; Mayagüez, de los Holguín; Carvajal, de los Carvajal; y muchos más que, aunque han logrado sobrevivir cinco generaciones, ven con preocupación la supervivencia hacia el futuro.

En muchos casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, con lo cual el dueño posee una gran fortuna. El fundador ya tiene entre 60 y 80 años y los hijos alrededor de 40. Surge así el conflicto de la sucesión. Empiezan las preguntas y los problemas. ¿Hay un plan de sucesión?, ¿Son los hijos competentes?, ¿Hay una junta directiva?, ¿Hay un plan de retiro?, ¿La familia y los otros accionistas quieren que el negocio continúe?, ¿Quién será el sucesor y cómo lo van a elegir?. Estas empresas de gran tamaño son las más preocupadas por el tema.

La supervivencia de la empresa familiar es un tema tan importante en el mundo, que ha surgido toda una corriente de pensamiento en administración sobre la naturaleza del problema y las soluciones. Hay centros de estudio dedicados a los negocios de familia, revistas especializadas y consultores de primer orden que viajan por todo el mundo asesorando familias.

Entre las corrientes de pensamiento sobre el tema hay diferencias, pues algunos le

dan mayor importancia al aspecto familiar que al empresarial, mientras que otros se concentran más en los negocios. ¿Qué es lo más recomendable?. Esto depende fundamentalmente de la tradición cultural y del tipo de familia. Por lo general, los anglosajones se preocupan más por el negocio, lo que facilita los procesos. Los latinos, entre ellos los colombianos, por el contrario valoran mucho las relaciones familiares y le dan una gran importancia a la continuidad de la familia en el tiempo, aunque esto implique llegar a decisiones que no son las mejores para el negocio.

A continuación se presentan algunos aspectos relevantes que se presenta durante la existencia de la empresa familiar.

### 2.4.1. La sucesión

Cuando hablamos de sucesión<sup>5</sup> nos referimos tanto a la sucesión directiva como a la sucesión de la propiedad de la empresa familiar.

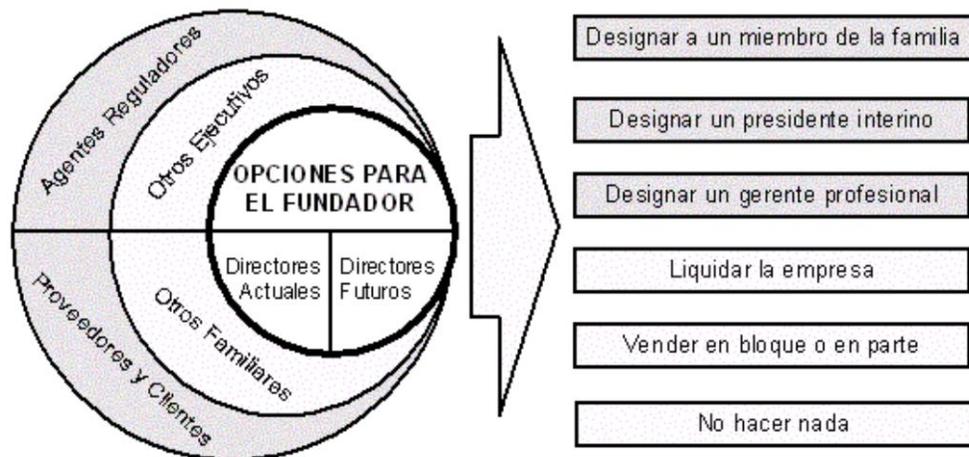


Figura 2.2. Esquema propuesto por ©Guillermo Salazar 2003-2004 basado en el trabajo de Cabrera y Leach

La sucesión no es más que la planeación del relevo de mando en la empresa. El esquema que se presenta en la figura 2.2, resume dos ideas claves en el momento

<sup>5</sup> Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE) Profesor Titular del INALDE  
[http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares/capitulo 8/capitulo10.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares/capitulo%208/capitulo10.htm)

de la sucesión: la primera, de María Katuska Cabrera, explica quiénes son los personajes involucrados directa o indirectamente en la toma de la decisión del sucesor, y la segunda, de Peter Leach, da cuenta de las seis opciones básicas que suele tener el fundador al respecto.

Por lo general, el tema de la sucesión genera abundantes conflictos entre los integrantes de la familia. Para el fundador es difícil reconocer que llegó la hora y muchas veces teme que, al retirarse, sus herederos lo dejen sin nada.

Para evitar los conflictos, algunos asesores recomiendan que la sucesión del líder se haga lo antes posible, de preferencia en vida del fundador, y que la familia establezca unas reglas claras para la elección de los siguientes líderes. No debe ser el fundador quien elija su reemplazo, sino que éste debe ser elegido por una mayoría. No obstante, a pesar de seguir las reglas al pie de la letra, se pueden presentar problemas y resentimientos, porque no faltará algún integrante de la familia que considere que el escogido debería haber sido él.

Para que los conflictos sean manejables, el nuevo líder debe ser evaluado en su gestión como administrador y como líder familiar. El líder, incluso si se trata de una persona ajena a la familia, aparte de ser un excelente administrador, también debe tener un excelente manejo de las relaciones familiares.

Muchas familias en Colombia ya dieron este paso, por lo general con la ayuda de un consultor externo. Por ejemplo, cuando llegó la hora del retiro de don Carlos Pacheco, presidente de Colpatria durante 42 años, la familia tomó la decisión de contratar a un consultor para que les ayudara a llevar a cabo el proceso. Sabían que había que hacer, pero también sabían que sería un proceso difícil.

Después de largos meses de trabajo, la familia tomó una serie de decisiones, entre las cuales estaba la selección del sucesor. En el futuro, el sucesor del grupo familiar deberá ser elegido por la mayoría y podría ser, o no, un integrante de la familia. En la

primera votación sujeta a estas reglas, salió elegido como sucesor el hijo mayor de Don Carlos.

En agosto de 1997, Carlos Pacheco se retiró de los negocios y entregó el mando a su hijo Eduardo, lo que coincidió con la creación de la nueva compañía matriz del grupo, Mercantil Colpatría.

La familia Santos, dueña de la Casa Editorial El Tiempo, que también inició un proceso similar, en el momento de establecer las reglas de la sucesión fue más allá, al determinar que cualquier Santos que estuviera desempeñando un cargo directivo debía retirarse cuando cumpliera 60 años. El grupo familiar decide por mayoría quién va a ser el líder, que puede ser un tercero. Así, la familia eligió a Luis Fernando Santos como presidente del grupo y también le estableció un plazo para su mandato.

#### **2.4.2. El protocolo**

El protocolo de familia<sup>6</sup> es un documento en el que se redactan una serie de normas sobre asuntos especialmente sensibles en el seno de la empresa.

Un protocolo familiar<sup>7</sup>, se realiza con el aval de cada uno de los miembros de la familia, que establece un conjunto básico de políticas que regulan el modo de actuar de cada uno, frente al uso de los recursos de la empresa, dinero y distribución de utilidades, designación de cargos, entrada de terceras personas, así como futuros sucesores y demás aspectos que se involucren en la relación familia empresa. En cierta forma, a modo preventivo, puede ser un salvavidas al momento de afrontar problemas.

Realizar un protocolo implica un proceso en el que se incluyen componentes jurídicos, económicos, empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo emocional y psicológico con la familia, por lo que en algunos casos es muy laborioso llegar a

---

<sup>6</sup> Fuente: [http://www.micartera.telecinco.es/desarrollo\\_micarteratv\\_608.htm](http://www.micartera.telecinco.es/desarrollo_micarteratv_608.htm)

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.revista-mm.com/rev45/art12.htm>

acuerdos y se pueden tardar algunos años en realizarlo o incluso no llegar a crearse. Por esto es recomendable contar con la presencia de un persona ajena a la empresa, especialista en el tema, que cumpla la labor de veedor y dirija el proceso, llegando a conclusiones que favorezcan una planeación a largo plazo.

De igual manera es importante que los dueños de las empresas de familia establezcan, dentro del protocolo, cláusulas matrimoniales con el fin crear una separación de bienes, si así se desea, entre cónyuges y propietarios de la empresa.

Los expertos aseguran, que no por tener un Protocolo la empresa va a ser inmune a los conflictos; este documento simplemente prepara de mejor manera a la compañía al momento de afrontar situaciones difíciles; de ahí que el respaldo legal del mismo sea un aspecto importante. A diferencia de otros países como España, en Colombia no es obligatorio este documento, sin embargo aquí es recomendable legalizarlo frente a un notario para que en caso de incumplimiento, tenga validez.

No existe un protocolo estándar que se pueda aplicar por igual a todas las compañías, por el contrario, es un traje a medida que nace del consenso y del diálogo de todos los miembros de la empresa. Los protocolos pueden ir desde los que están plenamente sujetos a la ley, hasta los que incluyen puntos relacionados con la convivencia de los miembros o los valores a los que está sujeta la empresa.

Entidades como la Cámara de Comercio, el Sena y Acopi brindan asesoría en la elaboración de este tipo de documentos, ofreciendo capacitaciones dirigidas en especial a las pequeñas y medianas empresas.

Datos de la Superintendencia de Sociedades indican que sólo un ocho por ciento de los negocios familiares del país cuentan con documentos de este tipo, entre ellas empresas como Carvajal, Casa Editorial El Tiempo, Colpatria y Corona.

Desde esta serie de consideraciones es donde cabe situar al protocolo familiar como

un instrumento jurídico desarrollado en Estados Unidos desde los años 60 y que, desde hace pocos años se ha venido aplicando en España. El protocolo familiar, constituye una respuesta o ingenio que ofrece la praxis jurídica para prevenir o, al menos, administrar toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar.

De acuerdo al Profesor Vicent Chuliá<sup>8</sup>, el protocolo familiar (equivalente al "Shareholders agreement de la Close Corporation" en los EEUU), es un acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes y derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa.

Suele otorgarse al protocolo familiar un carácter constituyente o de supremacía, de manera que, en caso de conflicto o contradicción, prevalezca sobre los demás instrumentos jurídicos. En el anexo 3 se presenta algunos puntos que se pueden considerar al momento de elaborar un protocolo familiar.

### **2.4.3. El consejo familiar**

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

La conducta ilegal o irregular de un integrante es considerada por el consejo familiar, según lo que determine un código de conducta, establecido por el grupo familiar.

Una vez las familias se ponen de acuerdo sobre los distintos puntos, todo queda

---

<sup>8</sup> Fuente: [http://civil.udg.es/tossa/2004/textos/pon/2/cgl.htm#\\_Toc83443796](http://civil.udg.es/tossa/2004/textos/pon/2/cgl.htm#_Toc83443796)

consignado en el protocolo de la familia. Los consultores recomiendan que se nombre a un veedor para vigilar el cumplimiento de los acuerdos y atender las denuncias de los familiares sobre la violación de los mismos. El veedor es el encargado de custodiar el libro de actas del consejo familiar y de mantener el registro de los integrantes.

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

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

Algunos de los temas que se pueden discutir en un consejo de familia son los siguientes<sup>9</sup>:

- ¿Queremos que la empresa siga en manos de la familia?
- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Es más importante la empresa o los intereses de la familia?
- ¿Qué criterio se debe aplicar a los familiares que quieran trabajar en la empresa?
- ¿Cuál debe ser su retribución?
- ¿Qué control vamos a ejercer sobre las acciones de la empresa?
- ¿Qué política de dividendos?
- ¿Cómo tratar las acciones de familiares trabajadores y no trabajadores?
- ¿Qué criterio seguiremos para sustituir al líder?
- ¿Qué planes de jubilación vamos a aplicar a los familiares trabajadores y al líder

---

<sup>9</sup> Fuente: [http://www.cep.es/empr\\_familiar\\_informacion.htm](http://www.cep.es/empr_familiar_informacion.htm)

en particular?

- ¿Cómo deberíamos tratar las diferencias en el seno de la familia?
- ¿Cómo tratar a nuestros trabajadores más fieles y evitar su desmotivación?
- ¿Tenemos responsabilidades no sólo con nuestra familia, si no también con nuestra comunidad?

Es recomendable que haga parte de estas reuniones algún asesor o consultor externo que no sea miembro de la familia. El hecho de que esta persona esté presente, obliga a los miembros de familia a tomar la actividad en serio.

## **2.5. OTROS ASPECTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA**

De acuerdo con el artículo de la Revista Dinero "En Colombia, la gente es muy emocional" de Marc Silverman, experto internacional en el manejo de transiciones de empresas familiares, se relacionan los siguientes aspectos de nuestras empresas familiares de acuerdo a su óptica.

- Aunque en todas partes la gente valora las relaciones familiares, me he dado cuenta de que en Latinoamérica los vínculos familiares y la reputación de la familia son muy importantes. En estos países, las personas se conocen por sus familias. La familia influye mucho en el desarrollo de la persona y además, para los latinoamericanos trabajar en una empresa familiar aumenta el sentido de pertenencia a la familia.
- A diferencia de Latinoamérica, en países como Estados Unidos, los líderes están muy familiarizados con la competencia global y constantemente están buscando la tecnología y la experiencia necesarias para competir con éxito en la economía globalizada.
- El estereotipo del predominio emocional es muy típico en Colombia mientras que en Norteamérica, con su herencia anglosajona, se tiende a ser más reservados y

cerrados en lo que tiene que ver con lo emocional, lo que significa que tienen problemas diferentes.

- En Colombia el estilo gerencial es bastante autocrático, lo cual es bueno en la etapa temprana de un negocio pero no en sus etapas más avanzadas.

Los problemas típicos de los negocios de familia en Colombia se pueden clasificar de la siguiente manera:

- La generación más vieja no quiere retirarse del manejo de la compañía. Estos grandes hombres que han dedicado 40 años de su vida a construir una compañía con gran orgullo, deberían preparar a la siguiente generación para asumir el mando. Pero la sucesión es complicada. Muchas veces, el dueño, por el hecho de ser el propietario, se siente con derecho de destruir lo que construyó durante toda su vida. Y se destruye todo: la familia y el negocio.
- Con mucha frecuencia cuando las empresas crecen, sólo se tiene en cuenta para que trabajen en ella a los integrantes de la familia, sin considerar la importancia de traer personas con experiencia externa. Los hijos de los dueños no necesariamente son competentes.
- Los asuntos familiares tienden a contaminar el proceso de tomar decisiones. El padre le quiere dar a su hijo o hija un trabajo sin tener en cuenta si es o no competente para el cargo.
- Es evitable tratar los temas de familia en las relaciones de negocios. Las decisiones de los negocios siempre están atadas a la historia de familia y a la dinámica padre e hijo.
- Para los padres es muy difícil manejar eficazmente los problemas de droga,

alcoholismo o de cualquier otro tipo de sus hijos. Los hijos, a su vez, abusan de su posición para mantenerse en el puesto, aunque su trabajo sea malo. Por otro lado, aunque algunos integrantes de la familia estarían en capacidad de trabajar en el negocio, no se les permite. Esto acaba con la autoestima y la moral de la organización.

- Los problemas de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y sentimientos del pasado entre integrantes de la familia nunca se resuelven. Están ahí e impiden una comunicación eficaz entre ellos. El resultado es la falta de trabajo en equipo y la irresolución de problemas, que llevan muchas veces al aislamiento.
- La dificultad de separar los temas familiares de los negocios. Las familias son incondicionales en su afecto, a pesar de los resultados en los negocios. Pero los negocios se deben manejar con logros, desempeño y rentabilidad. Es casi imposible que los integrantes de una familia se juzguen objetivamente entre sí. Por esto es tan importante tener integrantes externos a la familia en la organización y en la junta directiva.
- La generación más joven tiene que probar su valor y, por lo general, los hombres lo quieren demostrar en los negocios. Con frecuencia, veo hombres de 40 y 50 años que son incapaces de tomar una decisión sin la aprobación de su padre. Esto, por supuesto, limita su potencial de convertirse en el líder que tanto él como su padre desean.
- Por lo general, el tipo de liderazgo que se requiere es muy diferente del que se ejerce, en especial si hay más de un integrante de la familia trabajando en el negocio. Los hijos se forman en el estilo autocrático del padre y lo utilizan entre ellos con efectos desastrosos.

- En los negocios de familia, los problemas sólo tienen soluciones de gana gana o pierde pierde.

## **2.6. RESEÑA DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES EN COLOMBIA**

Debido a que en el presente estudio, las empresas analizadas pertenecen al sector de la confección, es pertinente realizar una reseña del ámbito en que se desenvuelve este sector en Colombia para entender muchos aspectos encontrados en el trabajo de campo.

El sector textil en Colombia (incluyendo la confección), aporta aproximadamente un 2,7% del PIB nacional y un 13% del PIB manufacturero<sup>10</sup>, lo que demuestra la importancia de este renglón de la economía en el desarrollo del país.

De acuerdo al consultor Gabriel Poveda Ramos, desde hace por lo menos 22 años, se manifiestan cambios críticos en el sector, y ningún empresario pareció tomar en serio las múltiples advertencias. Muchos de estos hechos se presentan a continuación como recorrido histórico del sector.

La primera señal de alerta la produjo la pequeña apertura decretada por el presidente Alfonso López Michelsen (1974-1978). Los resultados no fueron buenos, pero tampoco produjeron los efectos esperados en términos de adecuación a los cambios que ya se avecinaban en la economía mundial. El gobierno posterior de Julio César Turbay Ayala (1978-1982) mantuvo las políticas aperturistas. Y como ese período coincidió con una caída en la demanda mundial, los despidos y grandes remezones financieros no se hicieron esperar. Sólo el gobierno de Belisario Betancur (1982-1986) se compadeció con la suerte del sector y, para tratar de salvarlo, implantó algunas medidas proteccionistas.

Producto de todos estos hechos, la Andi concluyó en 1982, un estudio sectorial que

---

<sup>10</sup> Tomado de: Revista dinero , Edición 47 del 25-09-2003.

dio como resultado que las empresas del sector debían modernizar sus procesos de hilandería y tejeduría, para ponerse al día con las tendencias mundiales; fijar acuerdos empresariales para compartir procesos; contratar de manera urgente, mecánicos especializados e ingenieros textiles; reducir referencias y buscar nuevos nichos de mercado. Las recomendaciones de la Andi no alcanzaron a decantar lo suficiente entre los industriales, pues las acciones de Betancur pronto mejoraron el panorama y las recomendaciones se tradujeron en pocas acciones.

El gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) reactivó los procesos de apertura, y por primera vez se vislumbró una crisis del sector. Finalmente, con César Gaviria (1990-1994) se inicia un verdadero proceso de apertura económica que partió en dos la historia colombiana.

Para amortiguar el golpe, se contrataron estudios como el del Boston Consulting Group, para preparar el sector a la nueva realidad. En el grueso de sus conclusiones, este trabajo no hizo más que repetir gran parte de las recomendaciones de la Andi. Algo similar haría después el Informe Monitor sobre competitividad.

Otros analistas independientes, contratados por los sectores industrial y financiero, coinciden en que, si a mediano plazo no se produce un cambio fundamental, en menos de una década muchas empresas del sector, e incluso las grandes textileras, podrán haber desaparecido, más aún a puertas de las negociaciones de los tratados de libre comercio.

Hoy en día y a pesar los embates del contrabando y la fuerte competencia de la apertura en el sector de las confecciones, este sigue en crisis de competitividad frente a potencias mundiales como China y Taiwán.

### **3. METODOLOGÍA**

Después de haber hecho un recorrido sobre aspectos teóricos relacionados en documentos, investigaciones y artículos como los expuestos en los dos capítulos anteriores, el trabajo de campo es el pilar para reconocer la problemática de la empresa familiar en los casos escogidos.

El punto de partida del proceso de investigación estuvo determinado por la adquisición en la Cámara de Comercio del Valle del Aburrá (Sur) de la base de datos de empresas que se habían cerrado en los dos últimos años en la ciudad (Ver Anexo 4). Luego, se realiza un filtro de cuales de ellas habían tenido una duración superior a los 18 años, para así poder contar con un grupo de posibles empresas susceptibles de estudio.

El hecho de que la vida de las empresas fuera superior a 18 años, se basaba en la mayor probabilidad de poder encontrar empresas familiares que tuvieran una segunda generación preparada para el mando de la empresa, o en ejercicio de éste.

Luego de contar con este filtro, se determina seleccionar tres empresas de un mismo sector. Esta decisión buscaba contar con un marco o entorno común que permitiera a su vez establecer la relación de aspectos externos similares durante el tiempo de vida de las organizaciones estudiadas.

De los sectores encontrados, se seleccionaron tres empresas del sector de la confección, debido a que éstas son un tipo de empresa que se vinculan fácilmente con el tipo de industria existente en la ciudad de Medellín.

Como datos destacables del estudio de la base de datos se tiene los siguientes:

- En la base de datos obtenida, se listan 1559 empresas que se cerraron o entraron en proceso de liquidación en la Cámara de Comercio en los dos últimos años.
- De las 1559 empresas, un 92,8% se domiciliaban en el municipio de Medellín, un 1% en el municipio de Itagüí, un 0,8% en el municipio de Bello, un 0,6% en el municipio de Caucasia y un 4,2% se reparte en otros 28 municipios del resto de Antioquia.
- De las 1495 empresas domiciliadas en Medellín, un 9,8% presentaban una vida mayor a 18 años, lo que equivale a 146 empresas.
- De las 1559 empresas de la base de datos, el 7,1% corresponde a empresas pertenecientes al sector textil, lo que equivale a 110 empresas.
- De las 110 empresas del sector textil, solamente ocho superaban los 18 años de funcionamiento.
- De las ocho empresas obtenidas de la base de datos, solamente se obtuvo respuesta en tres sobre las cuales se decide realizar el estudio.

El proceso de investigación para identificar las principales prácticas administrativas, comerciales y financieras, comunes a empresas de tipo familiar y que se podrían relacionar con el punto de quiebre no superado, se realizó a través de entrevistas a profundidad con sus respectivos dueños y personal que pertenecía a la empresa.

La escogencia de tres empresas liquidadas se basaba en una mayor posibilidad de que la fuente primaria de información fuera más accesible, y a que sus propietarios estuvieran más abiertos a contar su historia y a mostrar información pasada. Además, se pueden evidenciar datos históricos y evoluciones de indicadores totalmente relacionables con el decaimiento de la empresa familiar.

De otro lado, el contar con experiencias de empresas que cerraron, puede permitir a los lectores pertenecientes a empresas familiares, reconocer aspectos que afectaron a dichas empresas y que actualmente pueden empezar a surgir o estar ocurriendo en sus propias organizaciones.

En el desarrollo de la investigación, se realizaron cuatro sesiones de trabajo o entrevistas por empresa. En la primera sesión se indagaron temas generales sobre las organizaciones, y las tres sesiones siguientes, trataron temas relacionados con las prácticas administrativas, comerciales y financieras respectivamente. También se analizaron documentos como estados financieros que aún poseían los dueños.

Como derrotero para la realización de las entrevistas se tomaron los siguientes puntos básicos, que a su vez se ampliaron en el desarrollo del ejercicio y se fundamentaron en los elementos descritos en el Anexo 1.

### **3.1. DATOS DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO**

- Nombre de la empresa
- Fecha de fundación
- Ubicación
- Breve reseña histórica de la empresa (inicio – fin)
- Antecedentes para la fundación
  - Motivos para la creación de la empresa
  - Integrantes de la familia en la creación de la empresa
  - Capital inicial
  - Tipo de sociedad creada y sus razones de selección
  - Tropiezos durante la creación
  - Proceso de constitución de empresa
  - Configuración de la primera estructura organizacional
  - Nivel de escolaridad de los primeros integrantes de la empresa familiar
  - Financiación de los gastos iniciales de la organización

## **3.2. DATOS DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS**

### **3.2.1. Generales**

- Canales de comunicación internos y externos
- Cadena de mando
- Proceso de toma de decisiones
- Propósito estratégico de la organización (Definición del Negocio)
- Métodos de análisis del mercado y la competencia, tanto local como internacional
- Métodos de análisis del país / sector
- Estrategias aplicadas
- Constitución y manejo de juntas directivas

### **3.2.2. Recursos humanos**

- Planes de preparación académica dentro de la organización
  - De los miembros de la familia relacionados directamente a la empresa.
  - De los no miembros de la familia relacionados directamente a la empresa.
  - De los miembros de la familia no relacionados directamente a la empresa, y que en futuro se espera que se relacionen a ella directamente
- Sistemas de compensación y promoción
- Programas de motivación
- Atención legal del recurso humano
- Manejo de límites entre: Propiedad, Familia y Negocio

### **3.2.3. Infraestructura**

- Procesos de renovación tecnológica en el tiempo

- Manejo y mantenimiento de locales, maquinaria, consumibles, entre otros...
- Investigación y/o desarrollo en al interior de la organización (en productos o procesos)

#### **3.2.4. Manejo legal**

- Normas, Leyes, Regulaciones que afectaron la organización a través del tiempo.
- Manejo de conflictos legales con: familiares, empleados y terceros.
- Manejo de relaciones laborales.

#### **3.2.5. Otros aspectos relacionados a prácticas administrativas**

- Relación en la historia de la compañía con asesores externos:
  - En qué áreas
  - Tipo de asesorías contratadas
  - Resultados obtenidos
  - Análisis de los resultados obtenidos
- Desarrollo de procesos de:
  - Sucesión
  - Protocolos
  - Consejos familiares
  - Profesionalización de la organización
  - Juntas directivas

### **3.3. DATOS DE PRÁCTICAS COMERCIALES**

- Clientes y/o mercado inicial
- Tipos de negociaciones
- Políticas de manejo de clientes y proveedores
- Relación con los competidores nacionales e internacionales

- Relaciones comerciales con otros sectores
- Proyección de la organización hacia el futuro comercial del país (con respecto a Políticas, Pactos, Tratados, Alianzas, etc...)
- Antecedentes de perjuicios por prácticas comerciales desleales como: Contrabando, Dumping, Subsidios de otros países a sectores económicos).
  - Cómo afectaron a su empresa , su mercado y sus políticas comerciales?
  - Realizó alguna alianza? De qué tipo?Cuál fue su resultado?
- Estructura inicial de mercadeo.
- Políticas de Precios
- Políticas de administración de la fuerza de ventas

### **3.4. DATOS DE PRÁCTICAS FINANCIERAS**

- Evolución de estados financieros
- Manejo de los recursos financieros de la empresa
- Evolución de los flujos de caja
- Relación de los recursos financieros de la empresa con los recursos de la familia
- Procesos de manejo de dividendos y utilidades
- Procesos de capitalización de la empresa
- Manejo financiero de proyectos de expansión, modernización y crecimiento del negocio.
- Procesos de financiación de nuevos proyectos
- Análisis de la salud financiera a través de los años de existencia de la organización.
- Presupuestos.

### **3.5. OTROS ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN**

- Planes de negocios.
- Planes de Mercadeo
- Publicidad
- Manejo de Indicadores
- Temas de Calidad

#### 4. INVESTIGACIÓN DEL PUNTO DE QUIEBRE EN LAS TRES EMPRESAS ESTUDIADAS

Las empresas seleccionadas para trabajo de campo son las siguientes:

- ⊗ Modas Femeninas FEMODAS
- ⊗ Confecciones Pillín Ltda.
- ⊗ Creaciones LX

El nombre de la tercera empresa ha sido modificado, debido a problemas de seguridad de sus dueños, los cuales no desearon que en el documento quedara explícito el nombre de la compañía, ni sus nombres.

##### 4.1. TABLA RESUMEN DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

El siguiente cuadro permite una fácil comparación entre las empresas estudiadas y aunque no presenta el detalle completo de las entrevistas, si presenta un resumen de algunos de los aspectos generales relevantes en cada uno de los aspectos tomados como derrotero para las entrevistas y son la base para el posterior análisis de la información obtenida de las empresas en relación con el punto de quiebre.

ASPECTO	EMPRESA		
	FEMODAS	CONFECCIONES PILLIN	CREACIONES LX
	<b>DATOS PRELIMINARES</b>		
<b>Fecha de fundación.</b>	1984	1976	1984
<b>Ubicación.</b>	Medellín	Medellín	Medellín
<b>Ocupación del creador.</b>	Empleado	Empleado	Empleado
<b>Años de experiencia del creador.</b>	20 años en cargos directivos.	30 años en el sector educativo textil.	25 años en cargos de producción.

<b>Motivos para la creación de la empresa.</b>	Oportunidad de negocio con los conocimientos adquiridos y aseguramiento de estabilidad laboral.	Aprovechamiento de maquinaria familiar sin uso y oportunidad de negocio.	Desempleo por política de 10 años en la compañía donde laboraba.
<b>Integrantes de la familia en la creación de la empresa.</b>	Esposa, hermana, socio no familiar y esposa.	Esposa, hermano y dos cuñadas.	Esposa.
<b>Capital inicial de trabajo.</b>	Tres socios con \$1.500.000.00 cada uno para un total de \$4.500.000.00 y los otros dos socios aportaron tres máquinas.	Cada socio aportó \$25.000, para un total de \$125.000.00	Aportó parte de sus cesantías para un total \$1.000.000.00
<b>Tipo de sociedad creada y razón de selección.</b>	Limitada, por facilidad en los trámites.	Limitada, por responsabilidad civil.	Limitada, por recomendación de amigos.
<b>Tropiezos durante la creación.</b>	Ninguno.	Papeleo en exceso.	Ninguno.
<b>Configuración de la primera estructura organizacional</b>	Gerente (Fundador) Secretaria (Hermana) Socio (Ventas) 3 operarias (no familiares)	Gerente (Fundador) Ventas por almacenes (Esposa) Mercadeo (Hermana) 3 operarias (no familiares)	Gerente (Fundador) Producción (Esposa) 2 operarias (no familiares)
<b>Máximo de personal en la historia</b>	21 personas.	50 personas.	25 personas.
<b>Nivel de escolaridad de los primeros integrantes</b>	Gerente (Universitario no graduado) Socio (Universitario no graduado) Esposa del socio (Bachiller) Operarios (Primaria)	Gerente (Tecnólogo) Esposa y Hermana (Bachiller) Operarios (Primaria)	Gerente (Tecnólogo) Esposa (Bachiller) Operarios (Primaria)
<b>Financiación inicial</b>	Propia	Propia	Propia

ASPECTO	FEMODAS	CONFECCIONES PILLIN	CREACIONES LX
	PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS		
	GENERALES		
<b>Canales de comunicación internos y externos</b>	Verbales e informales.	Grupos primarios y reuniones periódicas de dirección y supervisión.	Verbales e informales
<b>Cadena de Mando</b>	Burocracia (Sistema piramidal)	Burocracia (Sistema piramidal)	Burocracia (Sistema piramidal)
<b>Proceso de toma de decisiones.</b>	Autocrático.	Autocrático.	Autocrático.
<b>Propósito estratégico de la organización.</b>	<p><b>QUE:</b> Levantadoras, Camisas de dormir (ropa de mujer) y finalmente se especializaron en sudaderas, tanto para mujeres y hombres.</p> <p><b>QUIEN:</b> Mercado nacional, con énfasis en las principales ciudades (Bogotá, Medellín y Cali)</p> <p><b>COMO:</b> Diseño, producción y comercialización a través de tiendas no propias y grandes superficies.</p>	<p><b>QUE:</b> Ropa infantil en tejido de punto en dos segmentos: Diferenciado (costosa) y popular (barato).</p> <p><b>QUIEN:</b> Mercado nacional, con énfasis en Bogotá, Medellín, Cali y la Costa, donde se destacaba el mercado de San Andrés.</p> <p><b>COMO:</b> Diseños propios y copias de catálogos, producción y comercialización a través de tiendas propias y grandes superficies.</p>	<p><b>QUE:</b> Ropa Juvenil.</p> <p><b>QUIEN:</b> Mercado de la ciudad de Medellín y sus pueblos cercanos.</p> <p><b>COMO:</b> Producción y ventas directas en puntos de ventas de poblaciones cercanas.</p>
<b>Métodos de análisis del mercado y la competencia</b>	Ninguno.	Búsqueda de información en entidades existentes como Acopi.	Ninguno.
<b>Métodos de análisis del país / sector</b>	Información económica general de periódicos.	Información económica general de periódicos y medios especializados.	Ninguno.
<b>Estrategias aplicadas.</b>	Enfoque al área comercial crecimiento en ventas.	Enfoque al área comercial crecimiento en ventas.	Enfoque a las ventas.
<b>Constitución y manejo de juntas directivas.</b>	La junta de la empresa se crea por obligación, con amigos comunes de los integrantes de la empresa y no hay ningún aporte ni	Se crea por cumplimiento de la norma únicamente. Los miembros son amigos y su aporte de conocimiento a la sociedad es pobre.	No existe

	sugerencia en el manejo de la empresa por parte de ellos.		
--	---	--	--

ASPECTO	FEMODAS	CONFECCIONES PILLIN	CREACIONES LX
	PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS		
	RECURSOS HUMANOS		
<b>Planes de preparación académica dentro de la organización.</b>	Ninguno.	Pequeñas inversiones al año en capacitaciones de orden operativas.	Ninguno.
<b>Sistemas de compensación y promoción.</b>	Compensación: Parte administrativa: Salario. Parte operativa: Salario mínimo. Fuerza de ventas: Básico + comisiones sobre ventas. Al final del periodo se repartían utilidades entre socios. Promoción: En la parte operativa a supervisor.	Compensación: Parte administrativa: Salario. Parte operativa: Salario mínimo. Fuerza de ventas: Comisiones sobre ventas. Promoción: En la parte operativa a supervisor.	Compensación: Todos los integrantes: Variables según ventas. Promoción: Ninguna.
<b>Programas de motivación.</b>	Solamente económica a través de las primas de ley.	Prefiere pagar horas extras a contratar nuevo personal y paga incentivos legales como primas.	Fiesta de fin de año y aguinaldo, además de lo legal.
<b>Atención legal del recurso Humano.</b>	Se cumple con la normatividad de la época.	Se cumple con la normatividad de la época.	Se cumple con la normatividad de la época.
<b>Manejo de los límites entre propiedad, familia y Negocio.</b>	No se usan los recursos de la empresa para gastos personales. (todo se deriva del sueldo)	No se usan los recursos de la empresa para gastos personales. (todo se deriva del sueldo)	La empresa es la caja menor de la familia.

ASPECTO	FEMODAS	CONFECCIONES PILLIN	CREACIONES LX
	PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS		
	INFRAESTRUCTURA		
<b>Procesos de renovación tecnológica en el tiempo.</b>	Solamente compra de maquinaria cuando se necesitaba ampliación	Renovación de maquinas y ampliación de la capacidad instalada con compra de 2 máquinas planas, una	Ninguno.

		pre selladora, una cortadora y una volteadora de cuellos. Esta inversión se realizó en el año 1994.	
<b>Manejo y mantenimiento de locales, máquinas, consumibles, entre otros.</b>	Externo a necesidad. El mecánico se contrataba para hacer revisiones y mantenimiento periódicos	Externos a necesidad.	Externos a necesidad.
<b>Investigación y/o desarrollo al interior de la organización.</b>	Los desarrollos se copiaban de revistas y catálogos.	Se tenía una persona que se contrataba para el diseño. Se basaba bastante en compra de revistas internacionales.	Copia de piezas existentes en el mercado o revistas y catálogos.

<b>ASPECTO</b>	<b>FEMODAS</b>	<b>CONFECCIONES PILLIN</b>	<b>CREACIONES LX</b>
	<b>PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS</b>		
	<b>MANEJO LEGAL</b>		
<b>Normas, leyes y/o regulaciones que afectaron la organización.</b>	Nuevas políticas de manejo de proveedores por las grandes superficies.	Apagón eléctrico en época Gaviria Apertura económica y nuevas políticas de negociación de las grandes superficies.	Apertura económica.
<b>Manejo de conflictos legales con familiares empleados y terceros.</b>	Alta rotación de vendedores y problemas en ocasiones con los pagos de impuestos por moras	Cobro de cartera mediante abogados a clientes difíciles	Trascendencia de problemas familiares a nivel de la organización
<b>Manejo de relaciones laborales.</b>	Mediante contador de lo estrictamente legal.	Mediante contador de lo estrictamente legal.	Por si mismo, de lo legal conocido por él (dueño).

<b>ASPECTO</b>	<b>FEMODAS</b>	<b>CONFECCIONES PILLIN</b>	<b>CREACIONES LX</b>
	<b>PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS</b>		
	<b>OTROS ASPECTOS</b>		
<b>Asesorías externas</b>	Ninguna.	Asesor del SENA en desarrollo gerencial para el grupo de directivo. Se realizó un diagnóstico bajo la matriz DOFA e hicieron algo de	Ninguna.

		planeación estratégica.	
<b>Afiliaciones a organizaciones o gremios del sector</b>	Ninguna.	I.A.C. para obtener asignación de códigos de barras, para vender a grandes superficies. CICOMODA, que es una asociación de textileros con fines de comercializar en el exterior y ACOPI	Ninguna.
Desarrollo de procesos de:			
<b>Protocolos</b>	NO	NO	NO
<b>Sucesiones</b>	NO	NO	NO
<b>Consejos Familiares</b>	NO	NO	NO
<b>Juntas Directivas</b>	SI	SI	NO

ASPECTO	EMPRESA		
	FEMODAS	CONFECCIONES PILLIN	CREACIONES LX
	PRÁCTICAS COMERCIALES		
<b>Clientes y/o mercados iniciales .</b>	Ferias de temporada escolar en COMFAMA, clientes varios en la ciudad de Medellín y en el departamento de Antioquia.	Almacenes de cadena como el Éxito y el Ley, para temporadas de final de año.	Tiendas de ropa y almacenes de cadena, para temporadas de final de año.
<b>Cobertura de mercado</b>	Nacional, con énfasis en las principales ciudades (Bogotá, Medellín y Cali)	Nacional, con énfasis en Bogotá, Medellín, Cali y la Costa, donde se destacaba el mercado de San Andrés	Local, Medellín y su área metropolitana.
<b>Países de exportación</b>	NO	Ecuador Aruba, Bonaire y Curazao, República Dominicana, Panamá y Costa Rica,	NO
<b>Puntos de venta propios</b>	NO	SI (15 puntos de venta)	NO
<b>Tipo de negociaciones</b>	Venta directa	Venta directa	Maquila y Venta directa
<b>Políticas de manejo de clientes</b>	Con grandes superficies: mercancía en consignación. Con otros clientes:	Con grandes superficies: mercancía en consignación. Con otros clientes:	Con grandes superficies: mercancía en consignación. Con otros clientes:

	Plazo de pago que varía entre 30, 60 y 90 días de acuerdo al volumen y trayectoria.	Plazo de pago que varía entre 30 y 60 días de acuerdo al volumen y trayectoria. Con clientes de exportación: A través de venta local a la CIA CICOMODA que era quien exportada.	Contado y plazo máximo en clientes de trayectoria de 30 días.
<b>Políticas de manejo de proveedores.</b>	Ninguna. Sometimiento a las condiciones de las compañías productoras de telas como COLTEJER y FABRICATO. Escaso o nulo poder de negociación.	Ninguna. Sometimiento a las condiciones de las compañías productoras de telas como COLTEJER y FABRICATO. Escaso o nulo poder de negociación.	Compra de contado a pequeños distribuidores de telas.
<b>Relación con competidores nacionales y extranjeros.</b>	Ninguna.	A través de reuniones del sector promovidas por ACOPI. Esporádicamente con POLITO. Todo a nivel nacional	Ninguna.
<b>Relaciones comerciales con otros sectores.</b>	Ninguna.	Ninguna.	Ninguna.
<b>Proyección de la organización hacia el futuro comercial del país.</b>	Ninguna. No hubo planeación estratégica.	Planeación estratégica administrativa pero no comercial.	Ninguna.
<b>Perjuicios por prácticas comerciales desleales.</b>	Contrabando de China, Taiwán y Brasil.	Contrabando de China, Taiwán y Brasil.	Contrabando de China, Taiwán y Brasil.
<b>Publicidad</b>	Por obligación en las publicaciones de los almacenes de cadena ÉXITO y LEY.	Por obligación en las publicaciones de los almacenes de cadena ÉXITO y LEY. Manejo de la imagen de los puntos de venta propios.	Por obligación en las publicaciones de los almacenes de cadena ÉXITO y LEY.
<b>Política de precios.</b>	El precio era definido por los costos de fabricación, más la comisión de ventas, más el margen de comercialización.	El precio era definido por los costos de fabricación, más la comisión de ventas, mas el margen de comercialización.	El precio era definido por los costos de fabricación, más la comisión de ventas, más el margen de comercialización.
<b>Políticas de administración de</b>	Las grandes superficies son	Las grandes superficies son	Las grandes superficies son

<b>la fuerza de ventas.</b>	atendidas directamente por el gerente y los vendedores visitan los otros clientes con listas de precios definidos y se les paga por comisión sobre venta. Los vendedores recaudan la cartera. Reuniones semanales para analizar recorridos y ventas.	atendidas directamente por el gerente y los vendedores visitan los otros clientes con listas de precios definidos y se les paga por comisión sobre venta. Los vendedores recaudan la cartera. Reunión diaria de programación de rutas y cumplimiento de presupuestos de ventas. Con los internacionales se hace una reunión mensual para el análisis de resultados del mes anterior y la programación de los viajes del próximo mes.	atendidas directamente por el gerente y los vendedores visitan los otros clientes con listas de precios definidos y se les paga por comisión sobre venta. Reunión semanal para análisis de resultados.
<b>Estructura inicial de mercadeo.</b>	Ninguna.	Insipiente, por conocimientos empíricos de la hermana.	Ninguna.

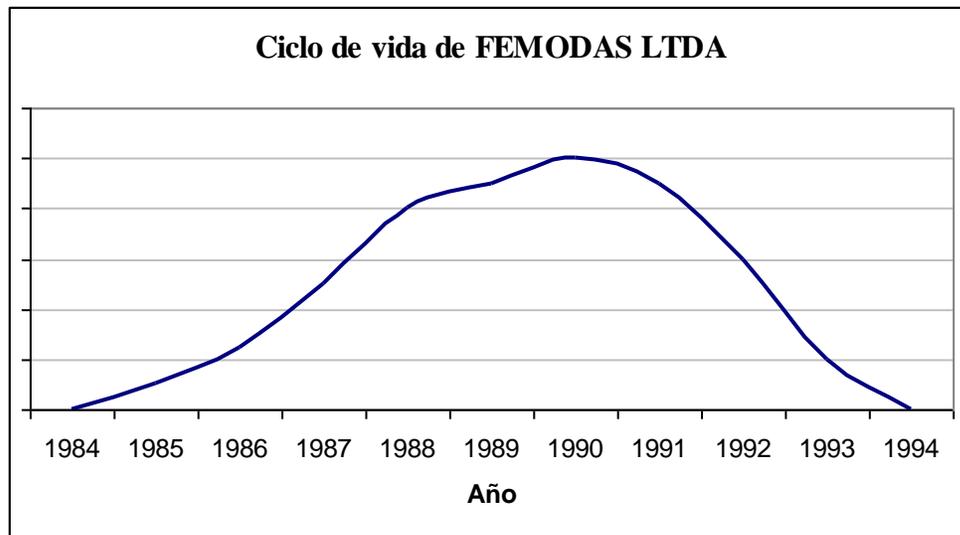
<b>ASPECTO</b>	<b>EMPRESA</b>		
	<b>FEMODAS</b>	<b>CONFECCIONES PILLIN</b>	<b>CREACIONES LX</b>
	<b>PRÁCTICAS FINANCIERAS</b>		
<b>Evolución de los estados financieros.</b>	Se muestra una tendencia positiva durante los primeros 6 años. En los 4 años siguientes empieza un proceso de decrecimiento progresivo hasta su inviabilidad 10 años después de su apertura.	Entre 1976 y 1992 (16 años) tiene unos estados financieros positivos llegando a sus mejores momentos entre 1990 y 1992. Entre 1993 y 1998 decrecen progresivamente los márgenes de rentabilidad, y se decide cerrar en 1998 a los 22 años de su fundación.	Se muestran crecimientos durante los primeros 5 años. En la crisis económica de 1990 sufre un decrecimiento importante en sus estados financieros con una leve recuperación entre los años 1992 y 1994. Desde 1995 decrece progresivamente hasta, la decisión de su cierre en el año 2001.
<b>Manejo de los</b>	Los dineros eran	Los dineros eran	Manejo propio con

<b>recursos financieros.</b>	depositados en cuentas bancarias corrientes y no había manejo de inversiones. Su control era realizado por la gerencia Los estados financieros del año se revisaban en los primeros meses del año siguiente. Se encontraba dificultad en contar con la información al día del contador. No se encontró revisoría fiscal.	depositados en cuentas bancarias corrientes y no había manejo de inversiones excepto la compra de maquinaria. Su control era realizado por el gerente y se hacía revisión con el contador. Cuando habían desajustes, la gerencia tomaba las determinaciones y acciones del caso. Los estados financieros del año se revisaban en los primeros meses del año siguiente No se encontró revisoría fiscal.	asesoráis esporádicas de un contador. No hay inversión, ni diversificación. Los dineros son depositados en cuentas bancarias corrientes. No se encontró revisoría fiscal.
<b>Evolución de los flujos de caja.</b>	Favorable durante los primeros 6 años, con tendencia a ser decreciente y negativo del séptimo año en adelante. Tuvo gran repercusión el cambio de condiciones de las grandes cadenas y el recaudo de cartera. El contador no informa de manejos indebidos de los dineros por parte de su principal socio.	Positivo los primeros 16 años. A mediados de los noventa comienza su tendencia negativa con el cambio de condiciones de las grandes cadenas y el recaudo de cartera que se hizo difícil en zonas del país.	En equilibrio durante los primeros años. El cambio de condiciones de las grandes cadenas y mal pago de los clientes hacen que los dineros recaudados no alcancen a cubrir las obligaciones. Esta situación es creciente y profundiza la crisis hasta el cierre de la empresa.
<b>Relación de los recursos financieros de la empresa con los de la familia.</b>	Separación total. Se manejan sueldos mensuales y repartición de dividendos anuales.	Separación total. Se manejan sueldos mensuales y repartición de dividendos anuales.	Los recursos de la empresa son afectados por compras familiares esporádicas.
<b>Manejo de dividendos y utilidades.</b>	Repartición anual.	Repartición anual, con reinversión en la empresa.	Repartición anual.
<b>Procesos de capitalización de la empresa.</b>	Nunca hubo opciones de nuevos socios o de ampliación del capital de la empresa.	Préstamo bancario (Coopdesarrollo) para pago de obligaciones. Nunca hubo opciones de nuevos socios o de	Nunca hubo opciones de nuevos socios o de ampliación del capital de la empresa.

		ampliación del capital de la empresa.	
<b>Manejo de presupuestos.</b>	Se hace presupuesto anual de ventas, para programar la compra de telas a las productoras.	Hace presupuestos de ventas, de compras y de gastos generales con control al cierre contable.	Presupuesto de ventas para programación de producción

<b>ASPECTO</b>	<b>EMPRESA</b>		
	<b>FEMODAS</b>	<b>CONFECCIONES PILLIN</b>	<b>CREACIONES LX</b>
	<b>OTROS DATOS RELEVANTES</b>		
<b>Fecha de cierre</b>	En 1995 se terminó la empresa, pero se conservó razón social hasta 2002.	En 1998 se tomó la decisión de cerrar y legalmente se cerró en 2002.	Cierre definitivo en el 2003.

A continuación, se presentan unos esquemas que buscan visualizar de manera aproximada la evolución financiera de las empresas estudiadas durante su tiempo de duración. Es importante tener en cuenta que la escala en "Y" no es comparable entre las empresas y se describe en unidades financieras, donde el máximo supondría una relación directa con las mayores utilidades obtenidas en la empresa en su historia.



**Figura 4.1. Ciclo de vida Femodas Ltda.**

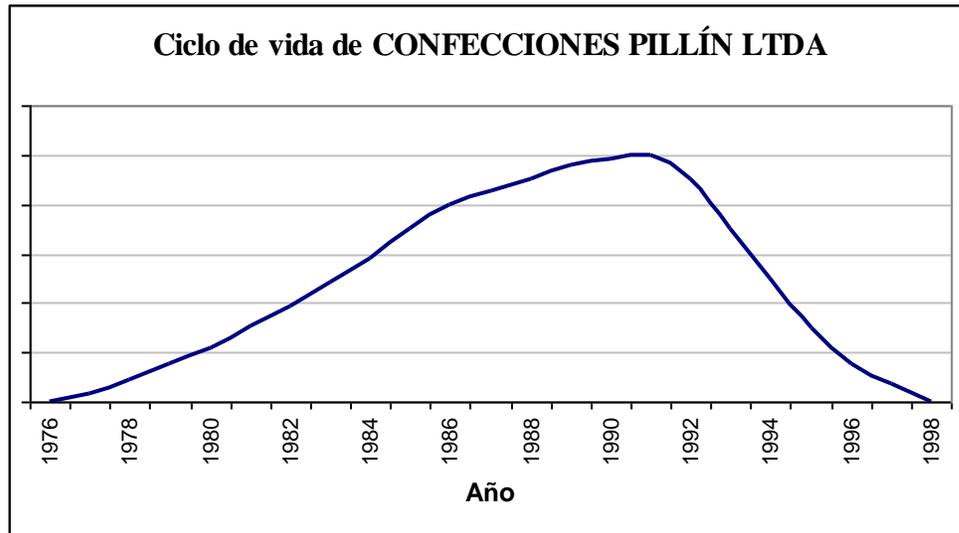


Figura 4.2. Ciclo de vida confecciones Pillín Ltda..



Figura 4.3. Ciclo de vida confecciones LX

#### 4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con base en el contenido de las entrevistas a profundidad realizadas a los dueños de las empresas que comprenden el estudio, se presentan a continuación algunos análisis de las respuestas obtenidas.

#### **4.2.1. Análisis del proceso de creación de la empresa familiar**

Los motivos para la creación de las diferentes empresas familiares son muchos, pero en esencia, se debe a oportunidades de negocio que los fundadores observan en su entorno, ya sea porque ven una nueva posibilidad en el mercado, o porque cuentan con recursos quietos que en un momento dado se pueden volver productivos.

Otro aspecto a resaltar, es que muchas de las empresas se crean a pesar de que su fundador se encuentra empleado, ya sea por razones de estabilidad laboral, o porque se presentan problemas en sus trabajos actuales que plantean la posibilidad de contar con una posible entrada extra.

En este proceso de creación, se ha identificado en los casos estudiados como factor clave la pareja del emprendedor, y la vinculación al negocio de hermanos o cuñados que en muchas ocasiones solamente aportan capital, pero que en otras se involucran en funciones administrativas de menor rango, pero no de dirección de la empresa.

Los capitales iniciales varían de acuerdo al momento (fecha de creación de la empresa), pero en general son recursos propios debido a que no se posee el respaldo suficiente que solicita una entidad financiera para prestar el dinero requerido. Esto es una muestra clara de cómo el sector financiero en nuestro país no se ha involucrado con la creación de empresa tan fácilmente como lo hacen en otros países más desarrollados.

También es importante anotar que entre los diferentes tipos de sociedad que existen, la más seleccionada es la limitada. Su escogencia se realiza más por comentarios de amigos o personas cercanas, que por un análisis profundo del tipo de sociedad conveniente para cada caso y por la forma como interactúan o participan los socios de la nueva empresa.

Con base en lo anterior, se configura una primera estructura empresarial en la cual la

cabeza o socio fundador se encarga de todo y cumple funciones tanto administrativas, como financieras y comerciales; incluso, en situaciones donde su dedicación de tiempo completo a la empresa no es al 100%. Este aspecto de dedicación parcial estaba acompañado de una época donde la competencia local era poca y la competencia internacional no se vislumbraba en el panorama, haciendo del mercado un territorio virgen en el que las empresas no encontraban tantas dificultades para vender sus productos y alcanzar buenos resultados a corto plazo.

El párrafo anterior indica una problemática seria en el sentido de que la no dedicación de tiempo completo a la empresa acarrea una pérdida de control de aspectos importantes, especialmente en los aspectos financieros, y en la toma oportuna de decisiones.

De otro lado, con base en las conversaciones establecidas, en su época los emprendedores no encontraron el apoyo de instituciones gubernamentales o privadas que sirvieran como motor de impulso al desarrollo de las ideas. Se establece que hoy en día aspectos como las incubadoras de empresas son una ayuda que en aquel momento habría sido fundamental para configurar una organización más sólida y con mayor proyección y planeación.

#### **4.2.2. Análisis de las prácticas administrativas**

##### **4.2.2.1. En relación a las prácticas administrativas generales**

###### **4.2.2.1.1. En relación con los canales de comunicación**

Por el tamaño de las organizaciones familiares en su comienzo, los canales de comunicación son poco formales y se limitan en la mayoría de las veces, a comunicaciones verbales entre los diferentes integrantes de la compañía. Solamente y en algunas ocasiones, se formalizan los temas comunicados en reuniones de socios que son exigidas por la ley y donde se debe dejar constancia.

También, el flujo de información hacia los socios solamente capitalistas (denominando así a aquellos que no se involucran en la administración de la empresa), es pobre o casi nulo, y solamente se enteran de cómo va el negocio al momento de la junta anual donde se espera la repartición de utilidades.

Es así como se pueden observar dos tipos de comunicación:

- ⊖ Una centrada en el día a día, en la cual se reparten las actividades diarias, ya sean de producción, de ventas, de acciones con los clientes o proveedores entre otras.
- ⊖ Un segundo tipo de comunicación entre los socios y/o miembros de junta directiva, que en ocasiones se toma más como cumplimiento de requisitos, que como un medio para tomar decisiones oportunas.

#### **4.2.2.1.2. En relación con la cadena de mando**

La cadena de mando en las organizaciones estudiadas es simple y directa por no tratarse de organizaciones con estructuras complejas. Prueba de ello está en que muchas de estas empresas no crecen en cuanto a sus funcionarios administrativos, sino solamente en la parte operativa que está más ligada al crecimiento de los pedidos y/o a temporadas de mayores ventas.

De otra parte, el Gerente de la empresa se vuelve el responsable de todas las decisiones importantes, y debe ser consultado para aprobar todo.

Lo anterior, ha llevado a que se presenten en ocasiones roces con los demás socios que participan en la compañía en igualdad de condiciones en cuanto a propiedad, pero que desempeñan un cargo de menor poder que el de la gerencia.

#### **4.2.2.1.3. En relación con la toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones está ligado fundamentalmente con la figura del gerente, quien es el responsable del manejo de toda la información, de impartir los mandatos y de tomar las decisiones que afecten el normal transcurrir del negocio. En este aspecto, también es reiterado el observar que en la mayoría de las ocasiones las decisiones se toman más empíricamente que con base en un estudio detallado con datos de soporte. Este aspecto se relaciona con la imposibilidad de tener recursos de personal, tiempo o financieros para hacerlo, y a que en ocasiones, las juntas directivas son integradas por personas ajenas a la empresa. La existencia de estas juntas se determina únicamente como cumplimiento de un requisito de la ley. Es así como en ocasiones la experiencia y el punto de vista de estas personas no es aprovechada por los gerentes para poder orientar mejor la organización.

#### **4.2.2.1.4. En relación con la definición del negocio**

Una de las deficiencias que encuentran las organizaciones entrevistadas, es que durante su creación no cuentan con la aplicación o ayuda de un modelo que permita establecer buenas bases para el desarrollo estratégico.

Ahora, el desconocimiento de modelos, o la falta de herramientas para desarrollar una definición estratégica organizada, se debe a la falta de conocimiento, y también a la poca divulgación que las herramientas administrativas tienen en las empresas pequeñas.

#### **4.2.2.1.5. En relación al análisis del mercado y la competencia**

En los casos de estudio, se encuentra que uno de los factores que tiene alta incidencia en el punto de quiebre, es el poco análisis del mercado y de la competencia en sí. Muchas veces lo importante es que el producto se está vendiendo muy bien el día de hoy, pero no se realiza la pregunta ¿El producto sí se venderá bien mañana?.

En la historia solamente se miraba a la competencia local como un enemigo con el cual se debía compartir lo menos posible para evitar que este se apoderara del negocio. Nunca se miró como un aliado en el intercambio de experiencias y en la preparación para competir en futuro contra competidores internacionales con miras a un proceso de apertura económica.

Durante la búsqueda de información, se rescata por parte de los empresarios el concepto de que la apertura es un factor bueno, pero que las empresas no se prepararon a tiempo, no contaron con la orientación adecuada para afrontar el reto, ni analizaron que en el fondo la cuestión no era de competencia internacional para cada una de las empresas individualmente hablando, sino que era un competencia contra el sector. Cada uno trabajaba por su lado, y no se preocuparon en cómo se debían afrontar las nuevas directrices de mercado. Nunca se pensó en conjunto en como ser más competitivos, en como aprovechar mejor los recursos y en como integrar toda la cadena de valor del sector para estar trabajando de forma coordinada.

De otra parte, las personas que se encontraban a la cabeza de las empresas, destinaban su tiempo diario en la organización a apagar incendios, y no había tiempo, ni ningún recurso concentrado en la planeación de la empresa y su futuro, en el análisis de los aspectos que podían cambiar abruptamente el rumbo del mercado, en ver que estaba haciendo la competencia y en que se podía hacer frente a ella.

La información sobre el sector y la competencia en ocasiones se encontraba en entidades como ACOPI, pero no era muy frecuente su consulta, ni era tomada como una herramienta adecuada para poder proyectar el negocio.

La principal prueba del poco conocimiento de la competencia es la pérdida de clientes en mercados como el internacional, y la no creación de estrategias propias o de sector para afrontar la competencia que llegaba al país.

También, el actuar solos como pequeñas empresas, y no unirse a otros, no permitió tener poder de negociación frente al gobierno para combatir aspectos tan críticos como el contrabando.

#### **4.2.2.1.6. En relación con las estrategia de mercado utilizadas**

En la recolección de los datos de la investigación, se observó que durante el transcurrir de los negocios, había una acentuada cantidad de directrices hacia el proceso de ventas, inclusive, que muchos de los cursos y seminarios a los que el personal de la empresa asistía, se enfocaban solamente al proceso de venta; pero se descuidaron otros aspectos que eran importantes y que influían también en el negocio como el proceso de compras y todo lo relacionado con negociaciones con proveedores.

Este aspecto no trabajado, influía directamente en los costos de la organización y afectaba directamente la competitividad frente a la competencia, ya fuera nacional o extranjera.

#### **4.2.2.1.7. En relación al manejo de juntas directivas**

Cuando se realiza un estudio de los tipos de sociedades en páginas de internet como la de la Cámara de Comercio, vemos los requisitos que conlleva cada tipo de sociedad, y como, incluyendo los casos bajo estudio, la ley exige la constitución de juntas directivas que se encarguen de dirigir y definir el negocio como tal.

Ya en la realidad, se encuentra que muchas de esas juntas son conformadas por amigos de los dueños, pero que son constituidas para cumplir el requisito legal, y no son vistas como un mecanismo del cual la empresa puede aprovecharse para mejorar

Muchas de las personas de esas juntas tenían experiencia en industria, pero no funcionaban como esa voz de la conciencia que podría cambiar el rumbo de la

organización frente a los problemas. Muchas de ellas no cuestionaban la forma como se administraba la organización, no daban conceptos sobre el mercado, los clientes, los procesos industriales, las alternativas de inversión, entre otros. En términos generales, los gerentes no contaron con el apoyo de la junta para su gestión.

#### **4.2.2.1.8. En relación con la preparación académica de la organización**

Dentro de la administración del Recurso Humano, la preparación académica de cada una de las personas que conformaban las empresas estudiadas presentaba dos posibilidades: En la parte operativa el requerimiento estaba dado en el conocimiento del manejo de los equipos propios del sector textil, mientras que para la parte administrativa en general, no había un requerimiento específico, debido a que ésta se conformaba con los fundadores. En los casos estudiados, los fundadores eran personas con estudios superiores, aunque algunos sin terminarlos, y con experiencia en empresas diferentes al sector textil y en el mismo sector, lo que daba una buena base para el conocimiento del negocio que se estaba creando.

Partiendo de este punto, no existía, por falta de recursos de la empresa, un plan de preparación y actualización del personal. Para la época en que ellas fueron fundadas, la posibilidad de conocimiento no era muy accesible, y eran épocas en que el solo hecho de ser bachiller era un paso avanzado, por lo cual la profesionalización del personal no era tenido en cuenta como relevante.

El tiempo para entrenamiento también era limitado debido a que la cantidad de actividades que debía desempeñar cada miembro de la empresa era demasiado, y si alguien se alejaba de su trabajo, nadie se iba a encargar de su día a día.

Tampoco era usual utilizar la experiencia de los dueños, o de otras personas de la organización, para difundir el conocimiento o para investigar sobre temas relacionados con el negocio.

En los vendedores que en su mayoría no eran miembros de la familia, el caso es

diferente. Aunque no se realizaba un plan fuerte de capacitación propio para ellos, muchos si se preparaban por cuenta propia como vendedores.

Por otra parte, la oferta de estudios como diplomados, seminarios, conferencias, etc., no eran muy arraigados en la ciudad ni en las instituciones educativas, por lo cual las directivas de las empresas no estaban muy informadas sobre las nuevas tendencias o nuevas herramientas para el mejoramiento de su gestión.

Finalmente, la contratación de personal calificado no era muy tenida en cuenta debido a los altos costos, y al temor de perder parte del control de la empresas con personas que tuvieran un conocimiento mayor, o que en un futuro podrían montar una empresa similar.

#### **4.2.2.1.9. En relación a los sistemas de compensación y promoción**

El estudio muestra que uno de los errores fundamentales que se cometieron, fue el pago de comisiones a los vendedores por ventas y no sobre recaudos como es lo usual hoy en día. Esto creaba problemas como el que las comisiones se hubieran pagado y al mes siguiente el cliente devolvía la mercancía por cualquier razón.

La promoción era escasa debido a que los únicos cargos directivos eran ocupados por las familias.

De otro lado, aunque en dos de los casos los socios poseen un salario por parte de la organización, también se evidenció el caso de utilización de recursos de la empresa para gastos personales, creando un problema financiero que afectó económicamente la empresa.

En cuanto a los pagos de la parte operativa, las empresas se acogían a lo estrictamente legal.

#### **4.2.2.1.10. En relación al manejo de los límites entre propiedad, familia y negocio**

Aunque en dos de los tres casos estudiados se encontraba una buena separación entre lo que era Familia, Propiedad y Negocio, si hay aspectos que son totalmente relacionables con el punto de quiebre.

Por ejemplo, en uno de los casos se utilizaron recursos de la empresa para la adquisición de una propiedad para la familia, afectando seriamente las finanzas del negocio.

De otra parte, en otro de los casos, uno de los socios empezó a manejar ventas y facturaciones por su cuenta sin contar con los demás miembros de la sociedad, afectando ostensiblemente el negocio al punto de llevarlo casi al punto de quiebra. Este manejo fuera del contexto de la empresa, hizo que las decisiones de la gerencia no se tuvieran en cuenta.

#### **4.2.2.2. En relación a las prácticas administrativas enfocadas a infraestructura**

##### **4.2.2.2.1. En relación con los procesos de renovación tecnológica en el tiempo**

Los procesos de renovación tecnológica son nulos en la empresas estudiadas y no se encontró una planificación con respecto a la tecnología o a los métodos de trabajo.

La maquinaria que se encontraba al momento del cierre de las empresas estudiadas, es la misma con la que iniciaron en dos de los tres casos. Solamente en un caso, se invirtió en nuevas máquinas, más con orientación a la ampliación de la capacidad instalada, que a aspectos de reconversión industrial o renovación de tecnología.

La preocupación por el trabajo diario hacía que factores tan importantes como la competitividad (aspecto directamente relacionado con la renovación tecnológica) no fueran tomados en cuenta para el desarrollo de las empresas.

#### **4.2.2.2.2. Manejo y mantenimiento de locales, maquinaria, consumibles...**

El mantenimiento de la maquinaria no es programado. Se hace de manera correctiva en el momento en el que se presenta la falla. En la investigación no se encontraron hojas de vida de las máquinas, ni sus modos de operación y los operarios en muchos casos hacían ajustes para poder trabajar en ellas. Las reparaciones y mantenimientos de las máquinas eran realizadas por personal externo a las compañías y se trataba en lo posible de realizarlas los días sábados para no afectar mucho la producción. Estos eran contratados por referencias de amigos de los gerentes o por conocimiento del personaje como mecánico de otras empresas conocidas.

En cuanto a las reparaciones locativas y mantenimiento de otros equipos, estas era realizadas por personal externo contratado para la labor específica en el momento en el que se presentaba la necesidad o la falla. Este personal también era contratado por recomendación de amigos de los gerentes.

Las compras de los consumibles utilizados en las empresas eran realizadas personalmente por los gerentes, aplicando la estrategia del "rebusque". Las personas entrevistadas reconocen que dedicaron buena parte de su tiempo a estas compras, pensando en que al ahorrar dinero en estas, hacían una gran labor para la empresa.

#### **4.2.2.2.3. En relación a la investigación y desarrollo (productos y procesos)**

En las empresas estudiadas prima el concepto de la copia, bien sea de productos físicos conseguidos en los mercados locales o por copias de revistas internacionales que traían familiares o amigos en sus viajes.

La única empresa que se arriesgó a contratar una persona para que se dedicara al diseño de prendas, terminó haciendo exactamente lo mismo que las otras dos; es decir, se hacen copias de modelos existentes sacados de revistas o piezas compradas en ferias locales o internacionales. A estas copias les hacían algunas pequeñas modificaciones (en color, textura o accesorios) y se lanzaban como creaciones propias al mercado.

En cuanto a los procesos estos se crean y se desarrollan con base a la experiencia de sus gerentes / fundadores en otras empresas. Nunca se modificaron durante la existencia de las empresas y no se encontró ningún registro que documentara los modos en los que se debían ejecutar correctamente los procesos.

#### **4.2.2.3. En relación al manejo legal**

##### **4.2.2.3.1. En relación a normas, leyes y regulaciones**

En los casos de estudio frente a normas, regulaciones o leyes se presentaron los siguientes elementos que afectaron de uno u otro modo el normal transcurrir de las empresas:

La apertura económica que se materializó en el gobierno de Gaviria, no fue acompañada de una fuerte estructura del gobierno para combatir el contrabando. En general, las personas pertenecientes a las empresas definían que frente a la apertura se cometieron los siguientes errores:

- Hubo un desgaste innecesario de tiempo pensando y renegando del proceso de apertura que se avecinaba, y no se empleo ese tiempo más bien en como afrontarla de la mejor manera posible.
- La falta de unión entre todas las empresas pequeñas del sector textil que visualizaron la apertura como una amenaza individual y no como una amenaza de sector que los debía poner a actuar coordinados.

- La apertura no se aprovechó para negociar con el gobierno como sector con el objetivo de actualizar la tecnología de equipos, conocer nuevos modos operatorios, unirse tener un mayor poder de negociación en cuanto a materias primas, entre otros.

De otra parte, consideraron leyes que representaron un factor positivo como la siguiente:

- La Ley 50, permitió que las empresas pequeñas se librarán en un futuro de contar con una carga prestacional que habría incrementado el número de empresa quebradas en los días actuales

Ahora, ya no como regulaciones estatales, sino como cambio en las reglas de juego, uno de los aspectos que más influyeron en la crisis de estas empresas en su parte final fueron las políticas que implementaron las grandes superficies para el manejo de sus proveedores. Estas instituciones modificaron arbitrariamente los días de pago, la mercancía pasó a ser recibida en consignación y cuando ésta no se vendía, era devuelta en condiciones muy precarias a los fabricantes. De otro lado había restricciones para las horas de entrega, exigencias de participación en promociones y revistas institucionales de tipo publicitario y finalmente, solicitud de fabricación de diseños determinados por dichas grandes superficies en lugar de aceptación de los ya creados.

Otro aspecto relacionado con problemas económicos en las empresas, tiene que ver con las decisiones que el gobierno del Presidente Gaviria tuvo que tomar en cuanto a racionamiento eléctrico, que llevó a algunas de ellas a trasladarse a zonas donde el fluido fuera más constante; acarreado un gasto adicional para el funcionamiento.

#### **4.2.2.3.2. En relación al manejo de conflictos legales con: familiares, empleados y terceros.**

En uno de los casos estudiados, se da importancia general a los problema que empezaron a presentarse entre los socios de la familia, en especial entre los que trabajaban directamente en la empresa, y los que no era más que capitalistas y solamente aparecía para ver si habían dividendos. Estos últimos cuestionaban la forma como se administraba la empresa, pero nunca se empapaban de los problemas y dificultades; y ni siquiera aportaban sus puntos de vista en pro del negocio.

Otro aspecto complicado presentado dentro de los casos, fue el que los sucesores de los fundadores de la empresa familiar no quisieran participar de ella en el futuro, y se prepararan en ramas del conocimiento que no tenían ninguna afinidad con la misma. Esto generaba discusiones entre padres e hijos y lo que era peor, el fundador no veía entre las personas de la empresa a un sucesor, debido a su no pertenencia al círculo familiar. Este hecho se destaca en una de las organizaciones estudiadas, donde en la parte comercial se encontraba una persona con mucho potencial para dirigir la organización, pero nunca se le dio la oportunidad de ascenso necesaria, debido a que no pertenecía a la familia.

También, en los casos estudiados, se observó el hecho de querer involucrar a alguien del grupo familiar en la empresa, sin que esta persona tuviera la preparación suficiente para el cargo, ni la voluntad de hacer las cosas bien por el negocio familiar. Esta persona se mantenía por ser socia - familiar, pero no hacía el mejor trabajo, y en ocasiones retrasaba el desarrollo normal de las actividades necesarias en la organización. Este aspecto muestra algo crítico que se relaciona con el punto de quiebre de las empresas: En ocasiones, el gerente no toma la determinaciones ni sanciones disciplinarias del caso contra miembros de la familia por miedo a crear discusiones internas.

En otro de los casos se observó como los problemas familiares fueron llevados al sitio

de trabajo, generando en los trabajadores que eran ajenos al grupo familiar, un alto grado de humillación y desánimo que a su vez traen un efecto negativo sobre la competitividad de la empresa.

De otra parte, el manejo de conflictos más común con terceros eran los problemas asociados al cobro de la cartera. Los crecimientos de cartera y las complicaciones de su recuperación conllevan a que el proceso de administración de la empresa se desorganizara y dedicaran grandes esfuerzos a estas actividades. Por ejemplo, uno de los aspectos que afectó mucho a una de las empresas, fueron los abogados que tuvieron que pagar para recuperar dineros en zonas como La Costa y San Andrés principalmente, donde los mecanismos para el manejo de cartera no eran óptimos. Este manejo de abogados por parte de la organización fue muy costosa, y en ocasiones el dinero recuperado solo alcanzó para el pago de sus honorarios.

#### **4.2.2.3.4. En relación al manejo de relaciones laborales**

A pesar de que las relaciones laborales con los empleados eran buenas, era difícil en el sentido de manejo de los vendedores, debido a que estos en ocasiones presentaban alta rotación y se iban fácilmente para la competencia por solo unos cuantos pesos más.

En cuanto a que la mayoría de las personas que trabajaban en las empresas eran mujeres, se destacó un aspecto importante: Las operarias en su mayoría eran cabeza de familia y presentaban un nivel de ausentismo bajo, mejorando la productividad de la empresa.

En contraposición del esquema anterior, en otra de las empresas, un punto relacionado con problemas de calidad y decaimiento del ambiente de trabajo en la organización, era el hecho de que las peleas personales entre "amigas-compañeras" de trabajo, trascendían al ámbito laboral.

#### **4.2.2.4. En relación a otros aspectos de prácticas administrativas**

##### **4.2.2.4.1. Relación en la historia de la compañía con asesores externos:**

Solamente en el caso de Confecciones PILLIN se evidencia una asesoría externa por parte del SENA. Ésta consistió en realizar un diagnóstico con la ayuda de los directivos de la empresa. Se utilizaron herramientas como la matriz DOFA y en esta se alcanzó a plantear un propósito estratégico a desarrollar a mediano plazo. De estas acciones que en su mayoría no fueron ejecutadas, se reconoce por parte de la persona entrevistada, que de haberlas seguido, la empresa hubiera mejorado sustancialmente. Para ellos fue muy novedoso y agradable tener ese proceso en la empresa, pues abordaron temas de orientación muy simples, pero desconocidos por sus dirigentes.

En las otras dos empresas no se tuvo contacto con un asesor externo. Esto se debió a que nunca sintieron la necesidad de que personas ajenas a la empresa expusieran su punto de vista sobre las labores ejecutadas al interior de la misma o sobre la orientación comercial y el modo de operarla.

##### **4.2.2.4.2. En relación con afiliaciones a organizaciones o gremios del sector**

Solamente en el caso de confecciones PILLIN se encontraron afiliaciones a gremios o asociaciones. Estaban afiliados al I.A.C. a quien acudieron para tener códigos de barras para sus productos, por la exigencia de las grandes superficies (ÉXITO, LEY) y además como preparación para sus clientes en el exterior que pronto empezarían a exigirlos.

También fueron socios de CICOMODA, empresa que fundaron entre varios confeccionistas de ropa, para lograr exportar sus productos.

Según su gerente, a través de CICOMODA, Confecciones PILLIN logró llegar a países

como Aruba, Curacao, Bonaire, Panamá, República Dominicana, Costa Rica y Ecuador, hecho que de manera individual no hubiera podido lograr.

En las otras dos empresas no se encontró ningún dato sobre afiliación a entidad alguna y nunca las consideraron importantes para su labor diaria y menos para su supervivencia.

#### **4.2.2.4.3. En relación al desarrollo de procesos de sucesión, protocolos, consejos familiares, profesionalización de la organización y manejo de juntas directivas**

Ninguna de las empresas estudiadas alcanzó a tener procesos familiares como los mencionados, pues antes de que surgiera una crisis de índole familiar, estas cesaron sus actividades.

Solamente en PILLIN se pensó en “legalizar” la situación futura para los hijos, mediante la creación de un protocolo de familia, pero la empresa cerró antes de poder siquiera iniciar este trámite.

#### **4.2.3. Análisis de las prácticas comerciales**

##### **4.2.3.1. En relación con los clientes y/o mercado inicial**

En la parte de clientes y mercado inicial, es importante el desarrollo del negocio a través de los pueblos de la región, y como después el mercado va creciendo hasta abarcar el mercado propio de la ciudad de Medellín y abrirse a otras plazas como Bogotá, Cali, Bucaramanga, La Costa y Eje Cafetero.

En ese mercado inicial lo importante era que la gente fuera conociendo la marca, el producto y fuera manteniendo un nivel de pedidos. Un error que dos de las empresas estudiadas formulan es el descuido de esos pequeños mercados de pueblo, que

aunque no representaban un atractivo de volumen como las grandes ciudades con sus grandes superficies, si mantenían una demanda constante y un manejo de cartera mucho más eficiente.

#### **4.2.3.2. En relación a los tipos de negociaciones**

Partiendo de la política inicial del negocio que era la venta directa a pequeños almacenes en pueblos y grandes superficies, realmente no hubo una política general de negociaciones con clientes, y como fue identificada en una de las empresas estudiadas, mucho menos con los proveedores.

Las negociaciones en cuanto a la venta tuvo fallas en la heterogeneidad frente a los clientes, debido a que se contaba con negocios con plazos de pago a 30, 60 y hasta 90 días; lo que propiciaba una difícil planeación de producción y una gran dificultad para financiar la compra de materias primas debido a que la entrada de dinero para estas compras era muy variable.

Ahora, en las negociaciones con proveedores grandes como las textileras reconocidas, se observó un abuso por su tamaño frente a estas pequeñas empresas en cuanto al manejo de precios, plazos de entrega, y restricciones de tiempo para colocación de pedidos, con el supuesto objetivo de garantizarles la materia prima.

Este tipo de manejo que se evidenció desde el principio de la empresa complicó la situación de los negocios en la época final, debido a su directa relación con los flujos de caja.

#### **4.2.3.4. En relación con los competidores nacionales e internacionales**

En cuanto a competidores nacionales, sólo en uno de los casos (Confecciones Pillín), se vislumbra el acercamiento con su principal competidor en ropa infantil para montar una productora y comercializadora en Miami, además de algunos leves acercamientos

con la competencia en las reuniones del sector promovidas por ACOPI.

En cuanto con la competencia internacional, no se vislumbra ningún tipo de acercamiento.

Se encuentra además que el hecho de no haber creado relaciones con competidores como las que se podían realizar en las reuniones de ACOPI, hizo que las empresas no empezaran a trabajar en grupo como sector para poder conjuntamente trabajar temas como mejoramiento de tecnología, avances en materias primas, alianzas para mejorar posiciones y volúmenes de compra, o inclusive, para consolidar carga con el objetivo de disminuir fletes de transporte. Siempre existió el miedo de compartir información con la excusa de que la competencia podría haberla utilizado para ganar clientes o mercados, y no se vio la posibilidad de aprender conjuntamente para mejorar los procesos, la calidad y la competitividad frente a la inminente competencia extranjera.

#### **4.2.3.5. Relaciones comerciales con otros sectores**

Otro factor que en el estudio de las tres empresas fue observado y profundizado, se refiere a las relaciones comerciales con otros sectores para hacer Benchmarking, o aprender prácticas que podrían ser beneficiosas para sí mismos. Estas relaciones nunca se dieron, ni se vieron como una posibilidad de aprendizaje, y las relaciones no iban más allá de la compra de productos no relacionados con la actividad industrial realizada desde el punto de vista textil. Inclusive, se evidencia que tampoco existió un acercamiento de este tipo de empresas con universidades para crear relaciones de apoyo mutuo con carreras como Ingeniería Textil.

#### **4.2.3.6. En relación con la proyección de la organización hacia el futuro comercial del país (con respecto a Políticas, Pactos, Tratados, Alianzas, etc.)**

En este aspecto, se identifican también aspectos que son directamente relacionables con el punto de quiebre. En primer lugar, con base en la información económica y proyecciones de país que existía en estudios financieros, que se presentaban en las reuniones de Acopi, entre otras, nunca se realizó un trabajo para abonar el terreno y poder hacer frente a las implicaciones que traían tratados de libre comercio, por ejemplo. En dos de los casos estudiados no se realizó ni siquiera un esquema de planeación estratégica que permitiera enfocar el camino que debía seguir la empresa, donde se revisaran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, y así poder identificar los factores claves de éxito que permitieran lograr los tres objetivos básicos de toda organización: ser rentable, crecer y perdurar en el tiempo.

De otra parte, en el otro caso estudiado, a pesar de haber realizado una planeación estratégica y administrativa, nunca se realizó una planeación comercial sólida que permitiera trabajar variables de marketing y de ventas que apoyaran el crecimiento del negocio que se quería.

También, se identifica que existía un desconocimiento de cómo manejar muchas de las variables estratégicas y tácticas de la empresa, por lo cual el desarrollo de estas variables era realizada de un modo empírico y con poca disciplina. También a través de las entrevistas se destaca que el cuidado que debía tenerse en estas actividades, era desplazada por el día a día, y al final de todo, no se contaba con el tiempo suficiente para pensar realmente sobre el negocio y poderlo proyectar.

#### **4.2.3.7. Antecedentes de perjuicios por prácticas comerciales desleales como: Contrabando, Dumping, Subsidios de otros países a sectores económicos**

Es claramente destacable, que la práctica que mayor incidencia tuvo en el desenvolvimiento normal de los negocios fue el contrabando; especial de países como Taiwán, China, Panamá y Brasil.

En una de las empresas estudiadas, estas prácticas de contrabando afectó no solo el mercado nacional, sino que también afectó el mercado de exportación, donde los productos de contrabando eran comercializados a un 50% del costo de los propios. Esto hacía que se fuera poco competitivo, y que el mercado se perdiera. Incluso, uno de los empresarios se refería a este aspecto en el sentido de que si él en algún momento hubiese podido rebajar el 50% para competir, esto hubiese sido una señal de que había estado engañando a sus clientes de tiempo atrás.

Otro aspecto destacado como problemática por los entrevistados, fue el poco apoyo del gobierno y del sector financiero para el crecimiento de industrias relacionadas al sector textil, pues a diferencia de los países orientales donde existían créditos muy bajos para compra de maquinaria, y subsidios a la producción, aquí la adquisición de créditos es complicada, a muy altas tasas de interés, además de la inexistencia de algún tipo de subsidio.

#### **4.2.3.8. Variables de Marketing**

Dentro de este aspecto, el estudio se enfocaba en el manejo de las denominadas "P" del marketing, para ver las fallas asociadas a ellas, además de identificar su relación con el punto de quiebre:

- **Producto:** Habían definido las características de éste y tenían bien definidos los segmentos a los que se dirigía y los aspectos de calidad que eran necesarios.

- Precio: En este aspecto se observó que en las empresas en general se encontraba una estructura basada en los costos de fabricación, más el margen deseado. Esta estructura de precios, que en ocasiones tomaba como referente los precios de la competencia, nunca tomó este dato como base para iniciar tareas en busca de mayor competitividad. De otra parte, la determinación de esta variable influyó bastante en el punto de quiebre de las empresas al momento de afrontar la competencia internacional.
- Punto de venta: Este aspecto es variable, debido a que por ejemplo en uno de los casos se llegaron a tener puntos de venta propios, mientras que los otros dos comercializaban a través de terceros y grandes superficies.
- Publicidad: La inversión en publicidad no se realizaba estructuradamente a través de una planeación, o través de un presupuesto de medios a utilizar y dineros a invertir. Solamente se hacían apariciones en las revistas de las grandes superficies de un modo obligatorio de las grandes cadenas, lo cual en cierta medida se convertía en un gasto no presupuestado por la organización.

#### **4.2.3.9. En relación con las políticas de Administración de Ventas**

En cuanto a la administración de los vendedores, aunque existía un programa de clientes a los cuales visitar, no existía un rutero detallado donde se clasificaran los diferentes clientes, y a partir de allí definir prioridades de visitas y frecuencias de una manera organizada.

Los pagos de las comisiones se realizaban sobre las ventas y no sobre recaudo como se acostumbra hoy en día, afectando a la empresa en el sentido de que en ocasiones una vez pagadas las comisiones, la mercancía era devuelta y ya no había nada que hacer. Este manejo también llevaba a que el vendedor ponía el pedido, y al tiempo el comprador devolvía cierta cantidad de material que decía no necesitar

En el proceso administrativo de las ventas, no se era consecuente en algunos casos con las políticas de crédito a los clientes, pues 30, 60 y 90 días de plazo se

manejaban a juicio del vendedor en algunos casos sin un estudio previo. También se contaba con un proceso de cobro complicado, que hacía que el nivel de cartera en algunos clientes fuera grande y de mucho tiempo como con los de la costa.

Los puntos anteriormente enunciados, explican por qué el mal manejo y la no atención al sistema de administración de la fuerza de ventas se relaciona con la no superación del punto de quiebre de las empresas.

#### **4.2.4. Análisis de las prácticas financieras**

##### **4.2.4.1. En relación con la evolución de estados financieros**

En los primeros años de funcionamiento, en todas las empresas estudiadas sin excepción se encuentra estados financieros positivos, con altas rentabilidades en los productos fabricados y comercializados y con unas ventas crecientes con el paso de los meses. Se debe anotar que el buen resultado financiero de estas empresas, no se debe a una planeación estratégica de las organizaciones, ni al cumplimiento de un plan de mercadeo adecuado, ni a una estrategia de comercialización aplicada correctamente, sino a una condición de mercado en expansión en las grandes ciudades, promovido principalmente por los crecientes almacenes de gran superficie como ÉXITO y LEY (entre otros) que codifican a proveedores nacionales con facilidad y les hacen compras en grandes volúmenes con condiciones de negociación favorables y a una alta barrera de entrada al país impuesta a la competencia del sector mediante unos aranceles altos impuestos por el gobierno nacional de Colombia.

Se crea una dependencia alta de estos grandes almacenes y se abren nuevos canales de comercialización que van desde distribuidores hasta puntos de ventas propios a nivel nacional, pero que no alcanzan a equilibrar las compras de estos, de manera que cuando las grandes superficies deciden cambiar sus políticas de negociación, las pequeñas empresas como las estudiadas sufren un desbalance grave de sus flujos de

caja y los estados financieros empiezan a mostrar una tendencia negativa progresiva. A este grave suceso se le debe sumar el hecho de que el gobierno en cabeza del presidente Gaviria decide abrir las fronteras comerciales de Colombia y su apertura económica propició la llegada de competencia de otras partes del mundo, donde las economías de escala permiten precios más competitivos y calidades similares o superiores, además del contrabando.

Lo que expresan los gerentes de las empresas estudiadas como el hecho que acabó definitivamente de empeorar su situación financiera, fue el auge que en Colombia se da, del contrabando de ropa de China, Taiwán y Brasil principalmente, que acaban con toda posibilidad de vender a los pocos clientes que aún les quedan.

#### **4.2.4.2. Relación con el manejo de los recursos financieros de la empresa.**

Los dineros que ingresan a las compañías tienen origen en las ventas como única fuente, pues no hay diversificación del portafolio ni inversiones de los excedentes de utilidades cuando se presentaron. Estos dineros son manejados por sus gerentes, en cuentas bancarias corrientes y los estados financieros y los informes contables son elaborados por contadores externos que hacen lo estrictamente legal. No se encontraron revisorías fiscales, y por la información suministrada por los gerentes de los estados financieros se deduce que estos realizaban un fuerte seguimiento de las finanzas de sus empresas, hasta que se presentaron déficit en los flujos de caja de las compañías. Se debe resaltar que ninguno de los gerentes tenía formación en finanzas, ni en contabilidad.

#### **4.2.4.3. Evolución de los flujos de caja**

Al evaluar los documentos entregados por las empresas, se muestra un resultado positivo al inicio en los tres casos, pues las ventas crecientes con pagos en efectivo o máximo a treinta días, cubren con suficiencia los gastos operativos de las compañías. A mediados de los años noventa aproximadamente, los flujos de caja ya son

negativos, pues en las tres empresas, el cambio de condiciones de los grandes almacenes, la apertura económica y el contrabando, agravado por el uso del flujo de caja de una de las empresa para una compra familiar significativa (vivienda), hacen que los flujos de caja sean negativos y se deterioren crecientemente con el tiempo, hasta el punto de tener empresas no viables económicamente y que conducen a que se tomen decisiones de cierre definitivas.

Las cajas menores de las empresas, así como el manejo del dinero en el día a día, era llevado por una secretaria de gerencia, que por lo general era una persona perteneciente a la familia (esposa, hermana, esposa del socio) que hacen que al ser una persona de "confianza" no tengan los controles y restricciones necesarias para que no se presenten manejos indebidos. En una de las tres empresas se encontró que algunos dineros fueron manejados por fuera de la contabilidad y para cuando se encontró la inconsistencia, ya el hecho era demasiado grave. En este caso se presume una participación del contador en el mal manejo de los dineros.

#### **4.2.4.4. Relación de los recursos financieros de la empresa con los recursos de la familia**

En dos de las tres compañías estudiadas, encontramos claramente diferenciados los manejos financieros de la compañía con los de la familia. En estos dos casos los dineros provenientes de la empresa, para la familia, son canalizados a través de sueldos pagados mensualmente para los miembros que laboran en ellos y de la repartición de las utilidades que se hacen, sobre los informes financieros del año anterior.

En la empresa en la que no hay diferenciación lo que se encontró corresponde a que los dineros de la compañía y los de la familia no tienen ninguna diferenciación; es decir, los dineros que entran a la empresa son gastados por la familia en sus necesidades diarias, vacaciones, gastos suntuosos, etc., afectando el flujo de caja de compañía.

#### **4.2.4.5. En relación al manejo de dividendos y utilidades**

Siempre mientras hubo excedentes se repartieron utilidades al finalizar los años contables. Estos se repartían proporcionalmente de acuerdo con los informes de estados financieros preparados por los contadores de las empresas y solo en uno de los tres casos este dinero volvía al interior de la empresa como reinversión en la misma.

#### **4.2.4.6. En relación a los procesos de capitalización de la empresa**

En dos de las tres empresas encontramos que nunca hubo capitalización de la empresa por parte de un nuevo socio o una reinversión. Solamente en un caso, en el que los integrantes familiares de la compañía estaban empleados y no dependían de la empresa para obtener ingresos, se encontró capitalización, a través de la reinversión de las utilidades entregadas al final del periodo contable. En los otros dos casos estudiados los dividendos y utilidades eran invertidos en lujos o inversiones no relacionadas con la empresa.

#### **4.2.4.7. En relación al manejo de Presupuestos.**

El presupuesto manejado por las tres empresas corresponde a una proyección de las ventas para el año siguiente. Este era realizado por la necesidad de programar las compras de insumos y materias primas, ya que eran difíciles de conseguir en caso de no hacer una reserva anticipada. Sólo una de las tres empresas hace otros presupuestos y este correspondía a uno de gastos generales, que era revisado únicamente al momento de hacer la reunión de cierre contable.

## **4.2.5. OTROS ASPECTOS**

### **4.2.5.1. Planes de Negocios**

Uno de los puntos administrativos que son de gran relevancia para las empresas hoy en día, y que se observan como deficiencia en los casos de estudio, es la no estructuración de un plan de negocios que hubiese permitido a la organización prevenir riesgos, ponerse metas y proyectar la operación del negocio en su arranque y crecimiento.

### **4.2.5.2. Planes de Mercadeo**

En el proceso de estudio, tampoco fue hallado la ejecución de un plan de marketing o plan de mercadeo, que fundamentara la estrategia comercial de la empresa en busca de satisfacer al consumidor y tomar las decisiones de producto y precio entre muchas otras.

### **4.2.5.3. Manejo de Indicadores**

Un factor fundamental encontrado en las empresas y que se relaciona directamente con el punto de quiebre es la carencia de manejo de indicadores. Con las empresas se observaba que el enfoque estaba dado en el seguimiento de las ventas y la cartera, pero que realmente hizo falta una verdadera constitución de indicadores que permitiera mejorar el control de la empresa como los desperdicios de materia prima, los reprocesos, etc; como fue expresado por uno de los gerentes entrevistados.

### **4.2.5.4. Temas de Calidad**

Frente a este tema, fue importante identificar dos corrientes:

- Calidad Producto

- Calidad Sistema

La primera, era manejada por la organización, y la calidad del producto no fue un problema representativo frente a los clientes para ninguno de los tres casos como para hacer una relación directa con el punto de quiebre de estas tres empresas en relación con el factor de pérdida del mercado. Claro está, que los reprocesos, la mala calidad de algunas materias primas compradas, entre otros elementos, afectaban en fuerte medida los costos de la operación como tal, haciendo que los costos generales de producción se elevaran en ciertos períodos.

En cuanto a la segunda corriente de calidad, la carencia de un sistema de calidad como tal no implica una mala calidad del producto. Entre los sistemas de calidad más conocidos en el ambiente textil está la ISO 9000, pero ante este elemento de estudio con las empresas analizadas, veían el sistema como algo muy costoso, para empresas más grandes y que sinceramente no era una herramienta creada para ellos.

En cuanto a la norma, se hizo un poco de profundización en los aspectos que realmente trabaja ésta, y al discutir el tema se veía que el acoger algunos elementos, sin implicar esto un proceso de certificación, se habría organizado un poco más el desenvolvimiento de la operación.

## **5. RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y COMERCIALES ENCONTRADAS CON EL PUNTO DE QUIEBRE**

Aunque el universo de posibilidades en el manejo de las empresas familiares es infinito, pues depende de un modo muy particular de dirección por parte del gerente, en este estudio encontramos algunos patrones de conducta en los temas administrativos, financieros y comerciales que según sus dueños, llevaron a estas tres empresas a cerrar definitivamente, es decir a no superar el punto de quiebre.

Estos patrones son:

### **5.1. PATRONES ADMINISTRATIVOS**

- Informalidad en la comunicación: La informalidad en muchos aspectos de comunicación tanto al interior como al exterior de la organización, hacía que en temas importantes como las directrices de negociación con clientes que debían conocer los vendedores, e inclusive las negociaciones con proveedores, no se respetaran.
- Definición no adecuada del negocio: Esta definición no se hizo de una manera clara y estructurada, haciendo que en lugar de contar con un negocio de proyección fundamentado en una muy sólida definición estratégica, se tuviera un negocio cuya función se circunscribía a diseñar si era el caso, producir, y comercializar sin datos y sin un norte definido.
- Inadecuado análisis económico y de sector: Al tener una deficiente imagen y poca información sobre el sector y los aspectos económicos que lo pueden afectar, la empresa termina operando bajo un alto grado de incertidumbre.

- Falta de planes a mediano y largo plazo: Volviendo un poco a la planeación estratégica, su nula o vaga definición según el caso, enfocaban el negocio a un crecimiento en ventas al presente, sin el respaldo de un plan que permitiera programar ese crecimiento y buscar su sostenibilidad al mediano y largo plazo. Se reconoce un total desconocimiento sobre la planeación estratégica del negocio y su proyección a mediano y largo plazo.
- Deficiente estructuración de juntas directivas y vaga definición de sus funciones: Las juntas directivas que se ha mencionado a lo largo de este escrito, fueron creadas más para cumplir con una obligación legal y no como un instrumento de administración, planeación y mejoramiento de la organización. Así como definir el negocio es importante, es importante definir las funciones de las juntas en estas empresas pequeñas, pues éstas son la primera fuente de apoyo para la gestión.
- Ningún interés en la profesionalización de la empresa: Se establece como aspecto clave al que no se le prestó la atención suficiente, la no profesionalización o constante actualización desde el punto de vista de herramientas administrativas, comerciales y financieras de los niveles directivos de la organización. De otro lado, como en uno de los casos, la responsabilidad para un cargo estaba más relacionada con los vínculos familiares, que a las capacidades técnicas y profesionales para desarrollar un labor que contribuyera más al negocio.
- Falta de planes de promoción para el empleado no familiar: Aunque las empresas en estudio no llegaron a tener una estructura organizacional grande o compleja con muchos cargos directivos, se ha identificado la inexistencia de un plan de promoción para el empleado no familiar como aspecto de desmotivación, y como aspecto que imposibilitó el mejor aprovechamiento de los recursos humanos con los que contaba la organización en un momento dado.
- Desconocimiento de los límites entre propiedad, empresa y familia: Estos límites se traspasan indiscriminadamente según la necesidad del momento, y pueden

llevar a una confusión entre lo que debe ser de la familia y lo que debe ser inherente al negocio. Un ejemplo de esto se puede observar en la no separación de la economía familiar con la de la empresa. En el anexo 1, se describe el modelo del límite entre familia, propiedad y empresa.

- Poco interés a la renovación tecnológica: De acuerdo a lo expresado por los empresarios entrevistados un punto crítico estuvo ligado a la inexistencia de planes de renovación tecnológica, con lo cual se creó una pérdida progresiva de competitividad con empresas nacionales e internacionales que van surgiendo en el mercado nacional. En este aspecto la falta de planeación para esta renovación también se ha identificado, y se expresaba en el aspecto de que no había un aprovisionamiento de recursos financieros (especie de ahorro) para renovar equipos, por lo cual cuando la decisión se tomaba la cantidad de dinero a invertir era tal que el tema era abortado de inmediato.
- Desaprovechamiento de asesorías externas: Con los empresarios se determinó que un punto crítico y que se relaciona con el punto de quiebre, se relacionaba con la no utilización o al poco interés prestado a asesorías externas que ofrecían entidades como el SENA entre otras, a muy bajos precios, y que habrían sido de ayuda invaluable para el manejo de temas desconocidos por los directivos de las empresas.
- Trabajo individual más que de sector: Un factor crítico estuvo enmarcado en que nunca se había tomado en serio la posibilidad de asociarse con otros empresarios pequeños del sector para proyectos en conjunto, en inclusive aprovechar en mayor medida la participación en agremiaciones del sector. Lo anterior se habría relacionado con el desempeño de la empresa.
- No descripción de protocolos, sucesiones o consejos familiares: Aunque en los casos estudiados el punto de quiebre se había dado por factores diferentes a estos tres directamente relacionados con la empresa familiar, de todas formas se

ha planteado que el no haber pensado en estos aspectos hubiese conllevado a problemas igualmente graves en el futuro.

- Despliegue de actividades en pro de la competitividad y la productividad: El hecho de nunca haberle puesto atención a temas como la productividad llevaron a que los niveles de competitividad de cada uno cada vez fuera peor frente a la competencia internacional.

## **5.2. PATRONES COMERCIALES**

- No realización de estudios de mercado: La no realización de estudios de mercado, no permite definir de manera bien estructurada las necesidades de los clientes, las tendencias del mercado y las oportunidades de crecimiento. En este punto se destaca que las cosas funcionaban cuando la percepción del dueño era la adecuada, pero cuando este se equivocaba, los resultados eran catastróficos para el negocio. El trabajar sin datos aumentaba la probabilidad de errores frente a un trabajo basado en datos.
- Poco análisis de la competencia: Otros de los aspectos comerciales relacionados con el punto de quiebre está dado por el poco análisis realizado de la competencia en cuanto a productos, precios, posibles estrategias de mercado, entre otras.
- Dependencia de uno o pocos clientes: La dependencia de pocos clientes hacía que el negocio fuera fuertemente sensible a cambios en el mercado y a políticas de negociación con esos clientes. En este aspecto, por ejemplo, las ventas que eran realizadas a las grandes superficies los hacían muy dependientes de las políticas de compra y promoción que estos adoptaran. El punto de quiebre está relacionado también en que a pesar de que conocían este factor, fue poco lo realizado para ampliar el mercado y cautivar nuevos mercados que permitieran mayor maniobrabilidad económica en tiempo de dificultades.

- Falta de conocimiento del mercado externo: A parte de uno de los casos estudiados donde hubo alguna incursión en exportación, el no haber estudiado la posibilidad de exportar por parte de los otros, aportó al punto de quiebre en dos aspectos: primero, no abrió la mentalidad a lo que realmente significa una competencia internacional que también se acercaba al mercado local. Como segundo punto el no poseer mercado en el exterior permitía vulnerabilidad a caídas fuertes del mercado local.
- Administración débil de los canales de comercialización: El punto de quiebre también estuvo relacionado a una administración débil de los canales de comercialización debido a que no había un desarrollo planeado de los canales, no había un estudio detallado del canal en cuanto a su estructura financiera, ya que muchos de ellos terminaban en procesos jurídicos de cobro, y las políticas de trabajo con los eran muy variable, y la negociación de pagos era variada sin ningún fundamento. De otra parte, en la empresa que se había creado una estrategia de puntos de venta propios, los problemas presentados se relacionaron con una inadecuada administración de los mismos, con un pobre análisis de cada punto individualmente como unidad de negocio con el objetivo de verificar su rentabilidad y sostenibilidad. En complemento de lo anterior, nunca se hizo un análisis de los costos de operación de cada punto de venta y de la conveniencia o no de tener cada punto de venta en el lugar adecuado.
- Pobre gestión de compras: En este aspecto, no se tuvieron políticas de compras, por lo que compraban materias primas e insumos con plazos de pagos inferiores a los concedidos en las ventas, cargando los productos con unos costos financieros por ellos desconocidos. Complementando lo anterior, tampoco se tuvieron sinergias con la competencia en temas logísticos o de compras que mejorara el poder de negociación con sus proveedores y permitiera acceder a descuentos por volumen.
- Poco énfasis en publicidad: En los casos estudiados, el manejo de la publicidad

como un medio de comunicación empresarial para hacerse conocer a ella misma y a sus productos no fue fuerte. En este caso no se hicieron inversiones en dar a conocer las marcas de cada una y a que la gente tuviera recordación de las mismas. Aunque es realidad que los medios comerciales son muy costosos, existen alternativas en medios más accesibles que son fácilmente presupuestables para el tamaño de las empresas familiares. Como anécdota de uno de los empresarios está el hecho de hacer énfasis en la tristeza que le que los consumidores hallan reemplazado sus marcas por otras y no se hubiera preguntado sobre que había pasado con ellas.

- Pobre estudio de la política de precios: Los precios de los productos eran fijados a criterio de los gerentes de las empresas, sin análisis del mercado y solamente afectados por los volúmenes de compra de los clientes. A mayor volumen, menor precio. El precio inicial surge de los costos de operación del negocio, más el margen que querían ganarse. A partir de este punto, la llegada de competidores extranjeros con costos ajustados y márgenes razonables afectaron fuertemente el mercado. Tampoco había una realización de manera planificada revisión de precios y de su manejo para sacar adelante colecciones atrasadas o rotar mercancía en épocas frías del mercado.
- Deficiente administración de la fuerza de ventas: En la gestión de las ventas los aspectos que se suman a que las empresa no hubiese superado el punto de quiebre están: La pobre o nula clasificación de clientes para utilizarla en la programación de visitas, la no creación de rúters que permitiera una mejor planificación del trabajo de los vendedores, el pago de comisiones sobre ventas y no sobre recaudo, la falta de indicadores de seguimiento de cada uno de los miembros de la fuerza de venta, la falta de definición de objetivos claros para los vendedores y el no respeto de las políticas de pago de los clientes por parte de algunos vendedores.

### 5.3. PATRONES FINANCIEROS

- Falta de manejo de provisiones: Dentro del esquema contable de la compañía no se manejaron provisiones para reconversión de equipo, para el manejo de cuentas de dudoso recaudo, entre otras, que hubiesen permitido mantener la salud financiera de la compañía a través de toda la operación.
- Deficiente manejo de inversiones: En momentos en los que habían buenos ingresos y excesos de capital, estos se manejaron a través de cuentas corrientes que no generaban ningún beneficio para la compañía y no se realizaron inversiones que hubiesen permitido tener recursos para inversiones de mejora. En este aspecto no se plantearon compra de "CDT" o realización de inversiones en fondos especializados que hubieran permitido un mejora manejo de recursos en exceso.
- Deficientes seguimientos contables: Sustentado en especial por uno de los casos estudiados, el descuido del manejo contable no permitió el conocimiento de los problemas financieros de la empresa hasta cuando fue muy tarde. En este aspecto el punto de quiebre está ligado a un poco frecuente seguimiento financiero (solamente a final de año), y a lo no exigencia del servicio contable de la presentación de resultados periódicos.
- Deficiente análisis de estados financieros: Los estados financieros se recibían, pero no se hacía un estudio exhaustivo de ellos con el objetivo de tomar decisiones. Lo único que se quería ver en los resultados financieros era la presencia de utilidades, pero nunca se hicieron análisis como EVA y EBITDA.
- Poca asesoría en el orden financiero: Dentro de los aspectos más influyentes en no haber superado el punto de quiebre fue la salud financiera de la empresa. En este tema nunca hubo preparación de los directivos o miembros de la familia, y mucho menos consejo por parte de personas conocedoras del tema para el adecuado uso de los recursos de las empresas.

- No separación de los recursos financieros empresariales con los familiares: Aunque este aspecto solamente fue detectado en uno solo de los casos estudiados, es importante anotar que dicha no separación afecta la salud financiera y evita la utilización de recursos necesarios en aspectos relacionados directamente con el negocio.
- Poca rigurosidad en el manejo de presupuestos. La poca disciplina en la elaboración de los presupuestos de la compañía para los períodos siguientes, y no estricto seguimiento de los mismos, hacía que el manejo financiero no fuera planificado, ni mucho menos medido, haciendo que este fuera un aspecto más que ayudara que la empresa no superara el punto de quiebre. El hecho de solamente trabajar en los presupuestos de ventas, no era garantía de supervivencia del negocio si no se contaba con los recursos necesarios para mantener la operación del negocio.
- Manejo del endeudamiento: Uno de los aspectos que en el estudio se relacionaron con el punto de quiebre fue el miedo de los empresarios en endeudarse para ampliar y proyectar el negocio. Aunque es sabido que los préstamos en un país como Colombia son costosos, muchas veces no se utilizaron cuando eran necesarios para posibilitar proyectos de mejoramiento y expansión.

## 6. CONCLUSIONES

Es difícil afirmar que las empresas estudiadas fracasaron por las mismas causas, pero de alguna manera podemos identificar algunos patrones de comportamiento que pudieron haber incidido de cierto modo en este hecho.

En cuanto a las prácticas administrativas encontramos:

- Los canales de comunicación interna son de carácter informal.
- Las cadenas de mando son simples y las ordenes se imparten de manera autocrática, no participativa.
- No se encontró una definición clara de negocio.
- No existen métodos de análisis del mercado, ni de la competencia.
- Hay un análisis simple y poco profundo de la situación general del país y del sector textil en Colombia.
- Las estrategias aplicadas se limitan a un crecimiento de las ventas, sin una debida planeación.
- No se crean juntas directivas que ayuden al gerente a decidir de manera objetiva sobre asuntos relevantes para la organización.
- No se encontraron planes estructurados de capacitación para los integrantes de las empresas.
- Los sistemas de compensación son simples y no hay planes de carrera que estimulen el mejor desempeño de los integrantes de las organizaciones.
- No hay programas de motivación efectivos al interior de las empresas.
- La atención del recurso humano se limita a lo estrictamente legal.
- No existen documentos que permitan establecer los límites de manera clara entre negocio, propiedad y familia.
- No se encontraron planes de renovación tecnológica, mas allá del simple reemplazo de maquinaria por obsolescencia o falla.

- No hay preocupación por la innovación, ni el desarrollo de nuevos productos.
- No existe una normatividad interna que controle, oriente y dirima los posibles conflictos al interior y exterior de la organización.
- Solo en una de las empresas estudiadas se contrato una asesoría externa que permitió integrar conocimientos al interior de la compañía en el área de gerencia. Las otras dos no tuvieron asesoría externa de ninguna clase.
- No se encontraron protocolos, ni consejos familiares. La sucesión nunca fue tema al interior de las empresas.

En cuanto a las prácticas comerciales encontramos:

- No se analizó el poder de negociación que podía adquirir el hecho de depender de unos cuantos clientes muy grandes como las grandes superficies.
- Solo una de las empresas se preocupó por vender fuera del país. Las otras se limitaron a vender de manera local.
- Dos de las tres empresas no tuvieron un canal de distribución propio y la que lo tuvo no lo administró de manera adecuada, pues su director no poseía conocimientos fuertes al respecto.
- No se tenían políticas claras de negociación con los clientes, lo que hizo que el recaudo de cartera se complicara, afectando el flujo de caja de las empresas.
- No existían políticas de negociación con los proveedores y dependían de los plazos y términos impuestos por las grandes compañías productoras de telas.
- No se hicieron contactos adecuados con competidores que les permitiera negociar como grupo o clúster.
- No hubo un plan de mercadeo que posibilitara la proyección de la empresa hacia el futuro comercial del país.
- No se hicieron campañas de publicidad o de otra índole que permitiera un posicionamiento de las marcas.
- No se realizó ningún tipo de planeación estratégica.
- La asignación de los precios de venta se definían con base a los costos de fabricación mas un porcentaje de utilidad y no con base a estudios de mercado.

- La fuerza de ventas se manejó de manera informal y con pocos controles.

En cuanto a las prácticas financieras encontramos:

- No hay un adecuado manejo de los recursos financieros.
- No hay un plan de capitalización de las empresas.
- Los únicos presupuestos encontrados son los de ventas. Los de gastos y operación no existen.
- Las personas encargadas de los recursos financieros de las empresas no contaban con las competencias requerida para esta responsabilidad.
- El seguimiento a la contabilidad y los estados financieros era realizado una vez al año y no se tomaban como documentos de trabajo de proyección de la empresa.

Los hechos mencionados anteriormente hacen que las empresas entren en crisis e incluso que cesen sus actividades, antes de que se presenten otros factores graves de desestabilización del negocio con origen familiar, como lo son las sucesiones entre generaciones, la falta de protocolos o los problemas al interior de las familias, lo que se ha denominado punto de quiebre.

Sabemos que no existe una receta para el éxito, pero después de realizar esta investigación, si encontramos una receta para el fracaso. Las vivencias aquí descritas y recuperadas de las personas entrevistadas, nos invitan a que divulguemos la preocupación que debe existir sobre los puntos expuestos en el desarrollo de la investigación. De lo contrario estás probablemente, terminarán cerrando sus puertas.

Para finalizar creemos que la conclusión más importante de esta investigación, tal vez sea el hecho de que las empresas familiares estudiadas, lejos de fracasar por su naturaleza de "familiares", fracasaron porque los negocios no fueron administrados a cabalidad, y más aún, que esta problemática encontrada es extensiva no sólo a negocios familiares, sino a negocios pequeños, y porque no, medianos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- LEACH, Peter. La Empresa Familiar. 1 Ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 1993. 311 p.
- GALLO, Miguel A. Empresa Familiar. 1 Ed. Barcelona: Editorial Praxis S.A., 1995. 278 p.
- IESE. La Empresa Familiar No. 1. Barcelona: Editorial Vicente Font Pascual. 1986. 212 p.
- IESE. La Empresa Familiar No. 2. Barcelona: Editorial Vicente Font Pascual. 1986. 220 p.
- BRANDT, S.C., Strategic Planning in Emerging Companies. Reading: Addison – Wesley. 1981.
- STEINER, G.S., Top Management Planning. Canada, Ontario: Collier – Macmillan, 1969.
- WARD, J.L., Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. San Francisco: Jossey – Bass. 1987.
- GAITÁN, Rozo Andrés; CASTRO, Velasco José Danilo. Sociedades de Familia en Colombia. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. 2001.

MARTÍNEZ, Nogueira Roberto. Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional. Buenos Aires: Editorial Macchi. 1984.

TORRES, de Marín Gabriela; ESCOBAR, Vieco Maria Victoria. La empresa Familiar en Antioquia, Siglo XX. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. 1999.

AMBROSIO, Vicente; Plan de Marketing, Bogotá, Prentice, Mayo de 2000.

LLANO Cifuentes, Carlos, Ventajas y límites de las empresas familiares, México, ICADE 1986

### **FUENTES DE INTERNET**

<http://www.eae.es/cursos/empresa.familiar.htm>

<http://www.asesoriapiera.com/>

<http://www.geocities.com/empresasfamiliares/Hipervinculos/RealmenteaprovechalaTecnologiadeInformacion.htm>

<http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/>

<http://www.camaramed.org.co>

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares>

<http://www.micartera.telecinco.es/>

<http://www.revista-mm.com/rev45/art12.htm>

<http://civil.udg.es/>

## **OTRAS FUENTES**

ICEF; REVISTA DINERO. Familia vs. Negocios. Revista Dinero No. 80. Bogotá. Marzo de 1999. P. 30

URREA, Aristizabal Joaquín. Gobernabilidad de la empresa de Familia. Revista EAFIT No. 129. Medellín. Enero, febrero y marzo de 2003. P. 39 – 49.

## ANEXO 1. TEORÍA Y MODELOS DE APOYO UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE QUIEBRE EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Como complemento a los aspectos identificados en el estudio de las tres empresas del sector textil, fue importante determinar algunos modelos de apoyo para el análisis del punto de quiebre de las empresas familiares, o que también se pueden utilizar como derrotero para realizar un trabajo en busca de evitar dicho punto de quiebre. Este anexo, es base importante del derrotero utilizado en el capítulo tres para la realización del trabajo de campo.

### 1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio es la base fundamental para luego definir los planes hacia los cuales se van a proyectar el negocio en el tiempo. La respuesta a las preguntas planteadas en gráfico que representa nuevamente en el modelo de Dereck F. Abbe, que puede ser un buen comienzo para poner en claro el negocio.

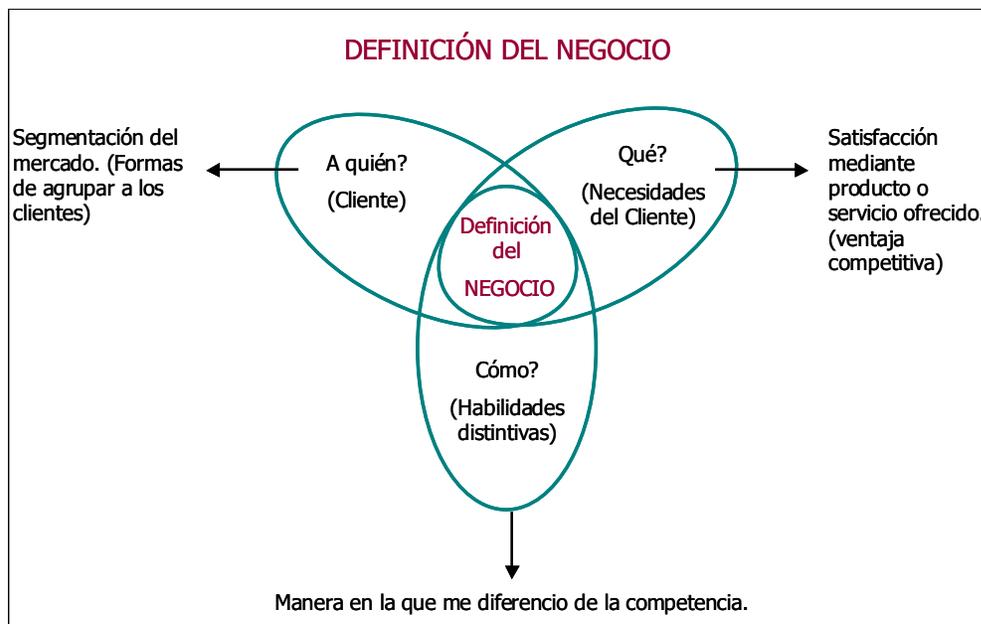


Figura Anexo 1.1. Modelo de definición del negocio de Dereck F. Abbe

Luego de tener en clara esta definición, es importante definir los elementos constitutivos de planeación de la organización.

## 2. PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de planeación de la organización comprende tres niveles que se presenta a continuación y que se describen posteriormente:

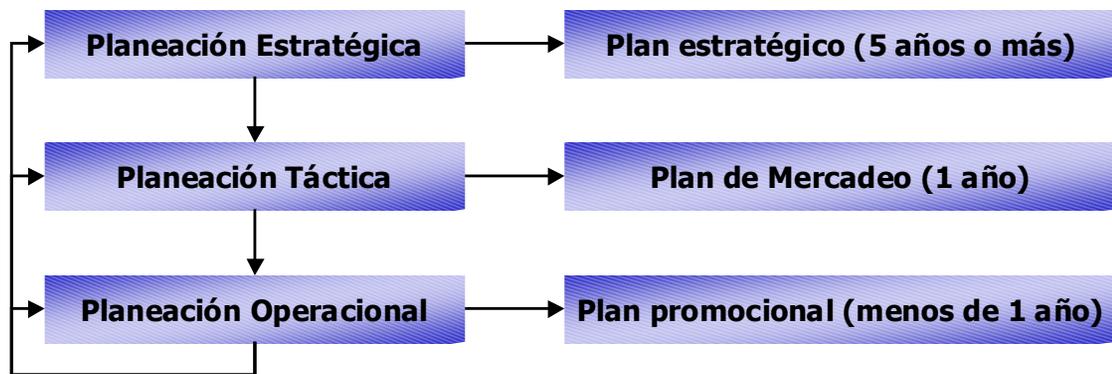


Figura Anexo 1.2. Niveles de la planeación de la organización

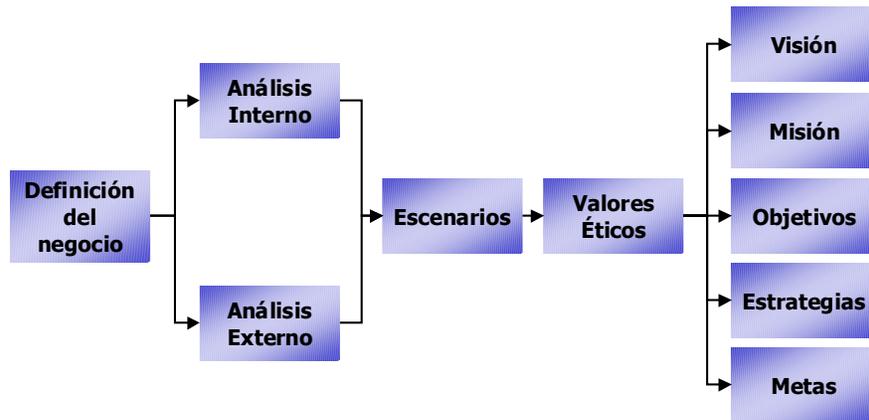
### 2.1. Planeación estratégica

Partiendo de este modelo, podemos decir que la planeación estratégica consiste en la selección de objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para alcanzar estos objetivos y de la definición de las fuentes de recurso.

Para materializar la planeación estratégica se debe desarrollar un plan que debe contener los siguientes aspectos mostrados en la figura Anexo 1.3:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Modelo de plan estratégico definido por Aulisio Amborsio



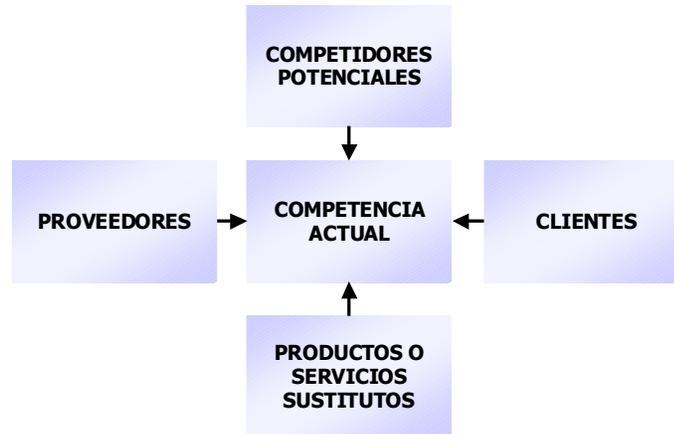
**Figura Anexo 1.3. Modelo de Planeación Estratégica**

De acuerdo al modelo, y partiendo de la definición del negocio donde se ha respondido a las preguntas básicas (Qué, A quién y Cómo), se procede a realizar el análisis externo e interno, que no es más que el despliegue de una matriz DOFA con la determinación de los factores claves de éxito:



**Figura Anexo 1.4. Esquema de Matriz DOFA**

Lo anterior va en complemento del análisis competitivo de la organización:



**Figura Anexo 1.5. Análisis competitivo de la organización**

Posteriormente es importante tener una descripción del escenario en el cual encuadra la empresa y que generalmente se alinea con detalles del sector económico donde la empresa participa y los indicadores macroeconómicos que también se relacionan con la operación. El escenario no es más que una previsión de la evolución de los factores que influyen o pueden influir en el desempeño de la organización.

A continuación se definen los valores éticos que definen el actuar de la empresa para finalizar con la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las metas.

Los anteriores son aspectos que si no se definen y establecen con toda la seriedad del caso pueden influir en el punto de quiebre de la empresa.

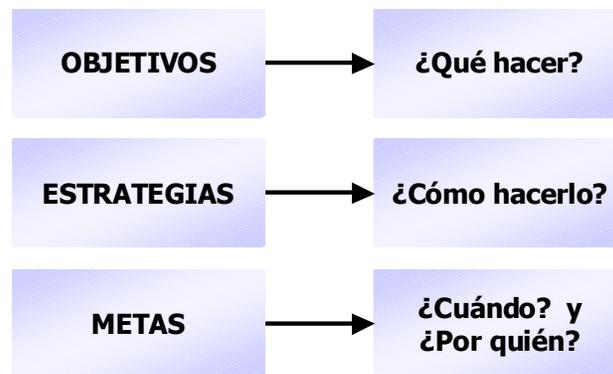
La misión, al involucrar la razón de existencia de la empresa, debe involucrar el dónde y el cómo la empresa espera obtener ganancias por medio de la oferta de un producto o la prestación de un servicio.

La visión por su parte debe establecer el futuro de la empresa con miras o crear un aspecto que permita controlar el destino.

Los objetivos en cambio, deben ser los aspectos que la empresa debe alcanzar y que se definen de tal manera que puedan ser medidos. Un ejemplo podría ser el aumentar en un 10% la participación en ventas de una ciudad determinada. En complemento a esto están las metas, que son las diferentes etapas que se deben cumplir para alcanzar el objetivo final y que permiten un seguimiento periódico del proceso. Un ejemplo de metas asociadas al anterior objetivo podría ser incrementar ventas en un 3% en primer trimestre, un 2% en el segundo, un 2% en el tercero y un 3% adicional para el último trimestre.

Ahora, para alcanzar estos objetivos se deben ir definiendo las diferentes estrategias a seguir, y que buscan responder a la pregunta de el "Cómo hacer".

Es decir, estos tres últimos elementos responden a una serie de preguntas, y que son descritas en la figura siguiente:



**Figura Anexo 1.6. Preguntas que la organización realiza frente a la planeación**

## **2.2. Planeación táctica**

Así como la planeación estratégica abarca a toda la organización, la planeación táctica abarca a una unidad de la organización, ya sea de un departamento o un área. Esta planeación interpreta la planeación estratégica y la acerca a planes muchos más específicos como los siguientes:

- Planes de desarrollo de productos: que comprenden la creación de nuevos productos para ofrecer al mercado.
- Planes de mercadeo: que comprenden toda la estrategia de producto y de mercado del negocio.
- Planes financieros: que comprenden inversiones, restricciones de gastos, procesos de endeudamientos y pagos, entre otros.
- Planes de producción: que comprenden ampliación de la capacidad instalada, montaje de nuevas líneas, actualización de maquinaria, reconfiguraciones de planta, entre otras.
- Planes de recursos humanos: que pueden comprender planes de contratación, de entrenamiento del personal, entre otros.

Estos planes representan un panorama de un año y deben contar con un seguimiento continuo de manera que se puedan corregir en la marcha. Estos planes deben ser dinámicos.

De estos planes, dos que tiene gran interés en estos modelos son el de desarrollos de productos y el plan de mercadeo. El primero representa las etapas desde que se tiene la idea de un nuevo producto hasta que se materializa en el mercado, y que se representa en el siguiente esquema:

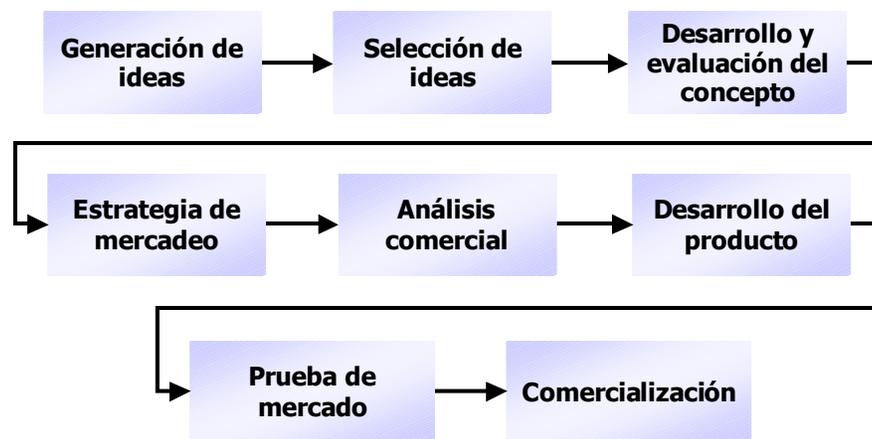


Figura Anexo 1.7. Etapas para el desarrollo de productos

Ahora, frente a las prácticas comerciales, el plan de mercadeo se puede definir como el eje fundamental que la investigación determinó las deficiencias que tuvieron las empresas, no porque empíricamente no aplicaran sus conceptos, sino porque no se contaba con una metodología estructurada que permitiera su control y seguimiento constante.

Por esto, a continuación se presenta un esquema dentro de los muchos existentes, de que aspectos se deberían seguir en el plan de mercadeo para así poder realizar el seguimiento del desarrollo de las prácticas comerciales:

PARTE I: OPORTUNIDAD	
1. SITUACIÓN ACTUAL	
	Repaso y revisión de la definición del negocio
	Revisión o estructuración de la DOFA con los Factores Claves de Éxito
	Estudio del clima económico, político y social del país y relacionarlo con las oportunidades que presenta el negocio
	Descripción de la posición y situación de la empresa en relación con el mercado y áreas de interés
	Explicación de la posición de la empresa frente a sus competidores
	Análisis resumido del producto (características principales)
	Resultados que ha tenido el producto, en caso de éste existir
	Importancia del producto para la empresa (análisis del portafolio)
	Concordancia con la misión y visión de la empresa si se han definido
2. OBJETIVOS	
	Los que se pretenden obtener con el producto a corto, mediano y largo plazo
	Comúnmente la meta se define como participación del mercado, volumen de ventas, ganancias.
	Los objetivos deben ser medibles, identificables en el tiempo y claros
PARTE II: MARKETING ESTRATÉGICO	
3. CONSUMIDOR	
	Perfil del consumidor
	Deseos y necesidades

	Hábitos de uso y actitudes
	Aspectos de compra por parte del cliente
4. MERCADO	
	Desarrollo histórico del mercado
	Tamaño del mercado
	Tamaño del mercado por región
	Nivel de la demanda
	Estacionalidad
	Impacto de la tecnología
	Posición de la organización en el mercado y lo que se pretende alcanzar
	Posición actual de la competencia, de los mercados previstos y lo que cada uno de ellos pretende alcanzar
	Segmentación del mercado
	Características del producto (referentes al mercado)
	Características del punto de venta (referente al mercado)
	Características de publicidad (referentes al mercado)
	Características de precio (referentes al mercado)
	Proyecciones de mercado (Tamaño y participación de la empresa y la competencia)
5. ASPECTOS LEGALES	
	Requisitos legales para la industrialización, comercialización, fijación de precios o comunicación
	Conocimiento del código de defensa del consumidor
	Órganos gubernamentales con los que se debe mantener relación
6. POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	
	Descripción breve y objetiva del producto. Es definir como queremos que el cliente vea el producto
PARTE III: MARKETING TÁCTICO	
7. PRODUCTO	
	Desarrollo histórico y evolución
	Ciclo de vida
	Características
	Beneficios
	Marca

	Diseño
	Empaques y etiquetas
	Calidad
	Servicios y garantías
	Formas de uso y cuidado
	Necesidades regionales
	Desarrollo de producto
	Investigaciones previstas
<b>8. PUNTO DE VENTA</b>	
	Canales de distribución
	Relación con los canales
	Logística de mercado
	Existencias
	Transporte
	Almacenaje
	Pronósticos de ventas (Primer año y hasta el quinto año)
	Investigaciones previstas
<b>9. PROMOCIÓN</b>	
	Publicidad (público objetivo y estrategia, agencias de publicidad, medios de comunicación)
	Promoción de ventas
	Relaciones públicas
	Venta personal y equipo de ventas
	Marketing directo
	Eventos de lanzamiento
	Mercado al interior de la compañía
	Presupuesto para herramientas de comunicación
	Investigaciones previstas
<b>10. PRECIO</b>	
	Nivel de precio y motivos de su selección
	Control de precios
	Comparación con la competencia
	Márgenes de comercialización de los canales de venta

	Descuentos no promocionales
	Condiciones de pago
	Financiación
	Estructura de precios
	Estructura de costos
PARTE IV: ACCIÓN Y CONTROL	
11. RESULTADOS FINANCIEROS	
	Proyecciones financieras para los primeros 12 meses y 5 años
	Hipótesis económicas (producto interno bruto, inflación, tasa de cambio)
	Parámetros del producto (ventas en unidades, precio unitario líquido, costo unitario)
	Estado de pérdidas y ganancias
	Análisis del retorno sobre la inversión
12. ANÁLISIS DE EQUILIBRIO	
	Verificaciones del punto de equilibrio por producto
13. PROGRAMACIÓN	
	Realización y/o verificación de cronogramas de actividades comerciales a ejecutar con sus respectivos responsables y seguimiento de plazos.

**Tabla Anexo 1.1. Esquema del contenido de un plan de mercadeo**

Ahora, es importante anotar que este plan de mercadeo hace parte integral de otro elemento más complejo y que se denomina plan de negocios, el al ser seguido por el gerente y las directivas de la empresa, permite planificar y ejercer acciones sobre las acciones administrativas y financieras.

### **3. PLAN DE NEGOCIOS**

Al ser este plan la bitácora de manejo de la empresa familiar, permitirá al gerente y a la dirección familiar no olvidar hacia donde va el negocio, y contar con una guía que permite la proyección en el tiempo

Ahora como se ha definido anteriormente, el plan de negocios sirve para prevenir riesgos, para ponerse metas y para proyectar la operación del negocio en su arranque

y crecimiento. También es el espacio propicio para establecer la estrategia del negocio con el fin de afianzarse en el mercado. Permitiendo ser evaluado y modificado periódicamente.

De otra parte, este plan se convierte en un elemento muy atractivo para el negocio al momento de sustentar alternativas de financiación.

También, en el plan de negocios se presenta la idea o estructura básica que debe asumir la empresa en lo operativo, lo técnico, lo comercial, lo organizativo, lo innovador y lo financiero.



Figura Anexo 1.8. Esquema de un plan de negocios para la empresa familiar

En la figura de la página anterior, se ha presentado un esquema que puede ser

utilizado por las empresas familiares para constituir su plan de negocios, logrando así ejercer un mejor control sobre las prácticas administrativas, comerciales y financieras que impactan el punto de quiebre.

Adicional al plan de negocios, el esquema posee una entrada de datos relacionada con elementos que también se asocian al punto de quiebre de las empresas (temas de sucesión, protocolos, consejos y juntas, entre otros), y que pueden afectar también el futuro de la empresa aún estando en un buen nivel de aplicación de prácticas administrativas, comerciales y financieras.

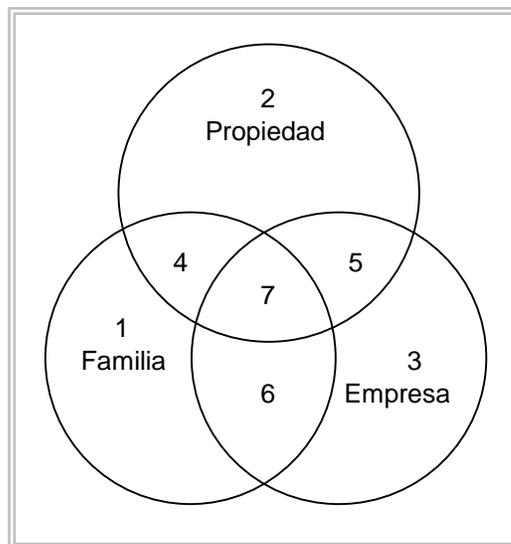
.

## **ANEXO 2. MODELO DEL LÍMITE ENTRE FAMILIA, PROPIEDAD Y EMPRESA**

El modelo conceptual de las décadas de 1960 y 1970, sostenía la existencia de dos subsistemas interconectados en la empresa familiar: La Familia y El Negocio. Cada uno de ellos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructuras de valores y organizacionales.

Los problemas surgen porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos; por ejemplo, como esposos, hermanos, padres y como gerentes profesionales.

En la década de 1980 se propuso el esquema de los tres círculos <sup>12</sup> :



**Figura Anexo 2.1. Modelo de los tres círculos**

El modelo destaca en las empresas de familia la presencia de tres subsistemas independientes, pero estrechamente relacionados: Empresa, Propiedad y Familia.

---

<sup>12</sup> GERSIK, DAVIS, McCOLLUM, LANSBERG; "Empresas familiares»; Mc GRAW-HILL; México; 1997; Págs. 1-26.

Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas. Por ejemplo, todos los propietarios (socios o interesados en la empresa), y sólo ellos, se encontrarán en alguna parte del interior del círculo de la parte superior. Así mismo, todos los miembros de la familia se ubican en alguna parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en el de la derecha. La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en uno de los sectores externos: 1, 2 ó 3. Por ejemplo, un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado irá en el sector 1. Quienes tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos, que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de la familia, pero que no sea empleado se encontrará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y familia.

Analizar las sociedades de familia desde la perspectiva que plantea el modelo de los tres círculos<sup>13</sup> resulta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las sociedades de familia. Por ejemplo, las luchas familiares por la política de dividendos o la planeación de la sucesión pueden entenderse mejor si se tiene en cuenta el lugar que cada participante ocupa en el modelo de los tres círculos.

Una persona del sector 4 (miembro de familia/propietario/no empleado) posiblemente desee aumentar los dividendos, pensando que esto es un premio legítimo por pertenecer a la familia y un rendimiento razonable por ser propietario. Por el contrario, una persona del sector 6 (miembro de familia/empleado /no propietario) querrá suspender los dividendos para reinvertirlos en una expansión, lo cual representará mejores oportunidades de progreso profesional. Otro ejemplo se refiere a las decisiones difíciles que ha de tomar una familia sobre ofrecer o no algún puesto a sus miembros. ¿Qué hijos conviene emplear en la empresa? ¿Cuánto debe

---

<sup>13</sup> Este tema fue expuesto en el seminario sobre sociedades de familia organizado por la revista *Dinero* en Bogotá en 1999

pagárseles? ¿Se les promoverá?. Si se analizan estas preguntas con la ayuda de este modelo conceptual se lograrán mejores respuestas. Una persona que pertenezca exclusivamente al círculo de la familia, podría pensar: "Démosle una oportunidad a todos. Son nuestros hijos". Por el contrario, alguien que pertenezca exclusivamente a la empresa dirá: "Sólo contrataremos a parientes si son mejores que el resto de los candidatos, y su progreso profesional dependerá estrictamente del desempeño".

Los círculos de la empresa, de la propiedad y la familia pueden proporcionar una idea de cualquier sistema de empresa familiar en un momento determinado, lo cual es un primer paso muy útil para comprenderla. No obstante, algunos de los dilemas más importantes en esta área se deben al paso del tiempo.

Las familias experimentan continuamente cambios importantes: matrimonios, nacimientos, divorcios, muertes. Igualmente en el campo de los negocios el factor temporal es determinante.

### **ANEXO 3. PUNTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE ELABORAR UN PROTOCOLO DE FAMILIA<sup>14</sup>**

1. Declaración de Misión de la Familia, la cual describe la relación de la familia con la empresa. Debe aclarar la política de la familia con respecto a si las generaciones más jóvenes deben o pueden trabajar en la empresa.
2. Debe crearse un Mercado para las acciones, para que los accionistas que así lo decidan se retiren cuando lo deseen.
3. Deben especificarse las Reglas de Ingreso para los miembros de la familia.
4. Definir la política de ingreso con respecto a los parientes políticos.
5. Se deben definir los requisitos de educación exigidos a los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
6. Políticas de remuneración con los empleados familiares.
7. La Junta Directiva debe seleccionar los funcionarios corporativos. El Consejo Familiar puede recomendar a miembros de la familia a la Junta Directiva, incluyendo a candidatos para Director General.
8. La selección del próximo líder debe hacerse lo más temprano posible y el anuncio debe hacerlo la Junta Directiva, después de consultar al Consejo familiar.
9. Debe tenerse un Plan de Transición, adoptado por la Junta Directiva, después de consultar el Consejo Familiar.

---

<sup>14</sup> Tomado del artículo del Señor Orlando Álvarez B, en artículos Revista Dinero

10. El desempeño del nuevo líder debe ser evaluado por la Junta Directiva. Salvo circunstancias especiales, el Consejo de Familia no participa en ese proceso.

11. Tener una Junta Directiva actuante, con al menos dos miembros externos, con experiencia y valor para la empresa. El director externo no puede ser miembro de la familia, empleado de la firma, cliente o proveedor, o tener conflicto de intereses con la empresa o la familia. Los directores deben ser francos y fronteros.

12. Definir si las acciones del negocio, mientras sea posible, deben permanecer en descendientes de sangre del fundador. Tener mecanismo para lo anterior con los abogados.

13. Tener muy clara la diferencia entre "patrimonio de sangre" y "patrimonio trabajado". La compensación es una retribución por el "patrimonio trabajado". La declaración de dividendos es una tarea primaria de la Junta Directiva. Para efectos impositivos, los accionistas deberían recibir los dividendos suficientes para cubrir los impuestos resultantes de las utilidades de la empresa. Dividendos adicionales son función del "patrimonio de sangre".

14. Mediante un buen flujo de información se deben dar pasos para minimizar las tensiones entre accionistas internos y externos.

15. Ningún miembro de la familia está obligado para continuar manteniendo acciones de la empresa. Deben tenerse fórmulas de "precio justo".

16. Debe formarse un Consejo Familiar para manejar los desacuerdos familiares y las materias mezcladas de empresa y familia.

17. Además de la Asamblea de Accionistas, se puede montar un Retiro Familiar, para enseñar a los parientes políticos y a los miembros más jóvenes acerca de los valores

de la familia, tradiciones, historia, en un ambiente de relax y fiesta.

18. Tener un Fondo ad-látere de la empresa, para atender las necesidades de los miembros de la familia que tengan problemas económicos.

19. Tener acuerdos de propiedad pre y post-maritales, para mantener la propiedad accionaria sólo entre los descendientes del fundador.

20. La conducta ilegal o irresponsable de un miembro de la familia será considerada por el Consejo Familiar. Estudiar la posibilidad de tener un Código de Conducta Familiar que dicte los estándares de comportamiento para los miembros de la familia en relación con la empresa.

21. Actitud frente a nuevas aventuras de negocios que deseen emprender miembros de la familia. Papel que juegan el Consejo familiar y la Junta Directiva, y un eventual Fondo para Diversificación creado ad-hoc.

22. Compensación para empleados no familiares. No permitir que éstos intervengan en los desacuerdos familiares. ¿Qué hacer con un empleado clave cuya productividad declina con el tiempo?

23. Manejo de la imagen pública.

(NOTA: El anterior es un listado de aspectos acerca del Protocolo Familiar, el cual no agota el tema. Es decir, no es exclusivo ni excluyente. Tampoco se han presentado en orden de importancia)

**ANEXO 4. INFORME COMERCIAL DE EMPRESAS DISUELTAS O  
LIQUIDADAS, SEPTIEMBRE 2002 - AGOSTO 2003**

A continuación se presenta un extracto de la Base de Datos adquirida en la Cámara de Comercio del Aburrá Sur de las empresas liquidadas en el período 2002 – 2003. En este anexo no se muestran la totalidad de registros, sino aquellas empresas cuya duración fue superior a 18 años al momento de cierre.