

## Empresa de familia. Gestión y perdurabilidad

Gámez-Gutiérrez, Jorge

Jorge Gámez-Gutiérrez [jgamez@cuc.edu.co](mailto:jgamez@cuc.edu.co)  
Universidad de La Costa., Colombia

### Revista Perspectivas

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia  
ISSN: 2145-6321  
ISSN-e: 2619-1687  
Periodicidad: Trimestral  
vol. 5, núm. 20, 2020  
[perspectivas@uniminuto.edu](mailto:perspectivas@uniminuto.edu)

Recepción: 21 Enero 2020  
Aprobación: 17 Mayo 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/638/6382986003/>

**Resumen:** Las empresas de familia reúnen dos instituciones con intereses diferentes, la familia y la empresa. El tejido empresarial colombiano se compone por microempresas (95%) y dos de tres son empresas de familia. Las pymes familiares no tienen fácil acceso a información y acompañamiento para trabajar en la gestión del conflicto familiar, la planeación de la familia y la empresa, y preparar la sucesión. En su funcionamiento no se ponen en marcha prácticas de gobierno corporativo, no se conforman juntas directivas, ni se trabaja en los protocolos familiares y la planeación de la sucesión. Se hizo esta investigación en Bogotá con pymes familiares durante el año 2020, para acercar a la academia y las pymes a través de los casos. Esta investigación tiene como objetivo identificar algunos factores que hacen sostenibles en el tiempo a las pymes familiares, para responder a la pregunta, ¿cómo brindar información relevante para mejorar la perdurabilidad de las pymes familiares bogotanas? El artículo aborda la familia, la empresa, empresa de familia, su gestión y diferencias con otras empresas. Los resultados económicos de las pymes no parecen acompañarse de acciones concretas para lograr la continuidad como pymes familiares.

**Palabras clave:** empresa, familia, pyme, gestión, continuidad.

**Abstract:** Family businesses bring together two institutions with different interests, the family and the business. The Colombian business fabric is made up of micro-businesses (95%) and two out of three are family businesses. Family SMEs do not have easy access to information and support to work on family conflict management, family and business planning, and preparing the succession. In its operation, corporate governance practices are not implemented, boards of directors are not formed, nor is work on family protocols and succession planning. This research was carried out in Bogotá with family SMEs during 2020, to bring the academy and SMEs closer together through the cases. This research aims to identify some factors that make family SMEs sustainable over time, in order to answer the question, how to provide relevant information to improve the durability of family SMEs in Bogota? The article deals with the family, the company, the family company, its management and differences with other companies. The economic results of SMEs do not seem to be accompanied by concrete actions to achieve continuity as family SMEs.

**Keywords:** Company, family, SME, management, continuity.

## Introducci3n

Colombia tiene alrededor de un mill3n de empresas y de las ellas, m3s de 670.000 son empresas de familia EF (Fundes, 2008). Otras fuentes calculan 2.5 millones de negocios con proporci3n id3ntica de EF (G3mez J. , 2018). Las empresas de familia re3nen dos instituciones con intereses diferentes, la familia y la empresa (Gersik, 1987). Las grandes empresas de familia tienen acceso a consultores para solucionar los conflictos propios de estas organizaciones mientras que las pymes que son el 95% del total de empresas, no tienen opciones para trabajar en su subsistencia y el paso a otras generaciones y las investigaciones y publicaciones incluyen de manera tangencial al peque1o y mediano empresariado (Fundes, 2008), (Berdugo & C3ceres, 2014).

Aunque contribuyen con la tercera parte del PIB y dos terceras partes del empleo, las pymes de familia no tienen f3cil acceso a informaci3n y acompa1amiento. 65 de cada 100 son empresas de familia (C3mara de Comercio de Bogot3). Las iniciativas empresariales colombianas fracasan dentro de los primeros tres a1os, m3s a3n en las EF. El 86% de las empresas en Colombia son j3venes -primera generaci3n-en el sector de servicios (45,6%) y el comercio (23,5%), y se encontr3 que las empresas grandes tienen esperanza de vida de 18 a1os y las Pymes de 12 a1os (Fundes, 2008). La pyme familiar tiene problemas para gestionar los conflictos familiares, incluyen a la familia en la empresa solo por esa condici3n, la tasa de mortalidad es alta, no tienen tiempo para preparar la sucesi3n de los fundadores y no conocen la planeaci3n de estas empresas (Belausteguigoitia, 2004), (Berdugo & C3ceres, 2014). Tampoco es com3n el gobierno corporativo en las pymes familiares, ni las juntas directivas, los protocolos y la planeaci3n de la sucesi3n -trapaso- (G3mez- Betancourt, 2015). De las familias que respondieron al Centro de Investigaci3n para Familias de Empresarios, CIFEM-BBVA, del IPADE Business School, 40% est3 en riesgo de complicar su supervivencia empresarial por no determinar los tiempos del proceso ni dar certezas a todos los involucrados (BBVA, 2020).

Se hizo esta investigaci3n en Bogot3, con pymes familiares durante 2020. A trav3s de estos casos se pretende aportar a la mejor compresi3n de las decisiones empresariales de las pymes familiares (S3nchez, Manzi, Manrique, & Casta1eda, 2013).

Este trabajo tiene como objetivo identificar algunos factores que hacen sostenibles en el tiempo a las pymes familiares. Se pretende contestar a la pregunta, 3c3mo brindar informaci3n relevante para mejorar la perdurabilidad de las pymes familiares?

Al art3culo inicia con el marco te3rico que aborda la familia, la empresa, empresa de familia, la gesti3n de empresa de familia, y otras diferencias de las empresas de familia. Contin3a con la metodolog3a, resultados y conclusiones.

La familia es un grupo de personas emparentadas entre s3 que viven juntas; tambi3n es un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje, o un grupo que tiene hijos o descendencia (Gersik, 1987) (Serna & Su3rez, 2005).

Es una instituci3n con las funciones de nutrici3n –alimentaci3n, educaci3n y protecci3n, desempe1o y propiedad que generan estatus– y socializaci3n –

transmisión de la tradición cultural (Corona, 2005). Según Belautesteguioitia (2004), la familia persigue bienestar, altruismo, tradición y valores.

La empresa es la unidad económica de producción de bienes y servicios pública, privada o mixta, con etapas de nacimiento, crecimiento, deterioro y desaparición (Actualicese, 2020), (Corona, 2005). Es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y persigue la eficiencia, la eficacia y la efectividad (Aubert, 1993), (Wittke, 1998). Las empresas en Colombia se clasifican según el número de empleados y activos totales (ver tabla 1).

| Tipo de empresa | Planta de personal | Activos totales en salarios mínimos |
|-----------------|--------------------|-------------------------------------|
| Microempresa    | Menos de 10        | Menos de 5000                       |
| Pequeña         | 11-50              | 501-5000                            |
| Mediana         | 51-200             | 5001-15000                          |
| Grande          | Más de 201         | Más de 15001                        |

**Tabla 1.**

Clasificación empresas según personal y activos totales

Las empresas pueden actuar en los sectores primario -insumos-, secundario -industria- y terciario -servicios- en la economía. Por su naturaleza jurídica pueden ser sociedades de hecho, sociedades por acciones simplificadas SAS, sociedades anónimas, sociedades limitadas y sociedades en comandita (Actualicese, 2020).

Es la unión de la familia y la empresa, conocida en todo el mundo (Astrachan, 2003). Son de todos los tamaños (Astrachan et al., 2002a) y están en todo el mundo, por ejemplo, más del 76% de las empresas inglesas son de familia (Leach y Bogod, 2006). La EF puede ser de propiedad única o cualquiera que la legislación prevé; en ella hay vínculos entre familia, propiedad y empresa, así como su historia y sus relaciones permean toda la organización (Lansberg, 1983).

Según Amat (1998), en la EF la familia tiene un porcentaje suficiente de capital de la empresa, sus miembros desempeñan funciones ejecutivas, tiene la intención de mantener participación de la familia y pretende que una o varias de sus generaciones intervengan en la empresa. Corona (2005) destaca la gestión y sucesión, los valores, las actitudes, las relaciones familiares, las pautas de comunicación y la armonía de la familia; el liderazgo, innovación, internacionalización, competitividad, productos ofrecidos de la empresa; y la estructura de poder, los aspectos jurídicos y financieros de la propiedad. Algunos autores incluyen el tiempo de funcionamiento de la empresa, la presencia del fundador en la empresa durante generaciones, la integración de la empresa para crear grupos empresariales, el nivel de profesionalización de la empresa y la madurez de la familia (Gersik, 1987) (Serna & Suárez, 2005).

Para la Cámara de Comercio (2005: pág. 69), la empresa familiar es una unidad económica [...] en la cual se conjugan familia, empresa y propiedad [...] interrelacionadas entre sí, creando factores de dependencia, sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión, y que constituyen el modelo evolutivo de la familia empresaria”.

Según Leach y Bogod (2006), entre sus retos está superar la rigidez, los desafíos laborales (modernizar técnicas obsoletas y conseguir capital), la sucesión, los temas emocionales, el liderazgo y la legitimidad. El conflicto y su manejo son temas cardinales de las empresas de familia; solo el 20% de las empresas de familia aborda los problemas de manera oportuna, mientras que el 23% pospone esta tarea con los consabidos riesgos para la familia y la empresa (BBVA, 2020).

La puerta falsa es la empresa más antigua de Colombia que ha tenido gestores durante más de diez generaciones (Semana, 2020), y parece que sobrevivirá el impacto de la pandemia.

Belausteguigoitia (2004), analiza las formas de gestión de las empresas de familia a partir de las relaciones entre familia, empresa y la propiedad. Para empezar, la familia persigue bienestar, altruismo, tradición y valores; empero, en la empresa prima el egoísmo, la consecución de beneficios, el crecimiento y la rentabilidad; finalmente, la propiedad persigue liquidez, dividendos y control.

La gestión de la EF se ve afectada por la conjunción de las cinco etapas de ciclo vital de las personas: nacimiento, infancia, adolescencia, madurez y muerte, con las etapas de nacimiento, crecimiento, deterioro y desaparición de las empresas (Actualicese, 2020), más otras variables como edad, tamaño, etapas de evolución, etapas de revolución y crecimiento del sector (Neubauer y Lank, 1999).

En temas de gobierno corporativo las pymes familiares optan por copiar conceptos. Se suele constituir junta directiva, a veces incluso con externos, pero el fundador propietario sigue decidiendo todo (Chiner, 2017).

Una particularidad de las EF que afecta la gestión es el traspaso generacional (la sucesión) que puede darse entre personas vivas que se basa en un tiempo de planificación suficiente, o por muerte, que pueden distorsionar la gestión de la empresa (Fernández y Reyes, 2000). La sucesión hace que la gestión obligue la participación de los familiares, bien delegada en externos o cuando hay familia con capacidades suficiente, esposas, hermanos, tíos, hijos, primos y cuñados en la administración. Las empresas de familia pretenden mantener el control de la dirección estratégica y conservar la empresa en familia (Berdugo & Cáceres, 2014) (Berdugo & Gámez, 2015) (Fundes, 2008). 30% de una muestra considera que en el futuro seguirán como empresas familiares, en el mismo rango de otros estudios (BBVA, 2020).

La continuidad de la empresa se ve afectada por los traspasos generacionales. A juicio de Belausteguigoitia (2004), el paso de la primera generación a la segunda el paso es traumático por el retiro del fundador y el ingreso de personas calificadas con nuevas visiones. Por lo general se espera que sea los hijos y su preparación, entre muchos. De la segunda a la tercera generación es menos traumático dado que ha habido un primer traspaso, la empresa funciona, hay más altos niveles de educación formal y con perspectivas de crecer y expandirse. De la tercera generación en adelante hay muchos más familiares y la empresa debería ser más grande, por tanto la supervivencia parece estar definida y se priorizan la dirección y los objetivos.

El traspaso generacional es complejo radica en la resistencia a aceptar el retiro, no contar con un plan de sucesión y tensiones en la designación del sucesor (Bosch, 2006). Se agrega la ausencia de intereses comunes (60%) y problemas de armonía en la familia (25%), expresados en aversión a la planeación, las rivalidades entre los familiares candidatos a la sucesión y la marginación de las hijas (Amat J. , 2008). El paso entre generaciones es el mayor reto que enfrentan las empresas familiares, en especial entre la primera y la segunda generación. En el mundo es bajo el número de mujeres (9%) en cargos de autoridad, 45% de líderes son mayores de 60 años (BBVA, 2020).

Leach y Bogod (2006), consideran que el paso de idea de negocio a empresa genera gran tensión en sus gestores, por lo que habrán de tomar las decisiones para que la empresa haga un tránsito fluido entre sueño, inicio, ataque, maduración, revisión, trabajo en red y diversificación. La profesionalización es la fijación de grados de desarrollo con atención al producto, al proceso y la planificación. Requiere formalizar la comunicación, aprender a delegar actividades, pasar de control a coordinación, hasta el punto en que el dueño controle la empresa en lugar de que esta los controle. Una empresa de familia logra la profesionalización cuando se consolida el liderazgo, se consolida la comunicación y el liderazgo, se acude a expertos y se avanza en la supervivencia (Belausteguigoitia, 2004), (Serna & Suárez, 2005). Un ejemplo de empresa de familia que superó los conflictos familiares y empresariales es Servientrega (Portafolio, 2017), que puede servir como guía para las pymes familiares para el manejo de sus propios problemas.

## 2. Materiales y métodos

Para este documento la empresa de familia es aquella organización controlada por uno o más miembros de una familia (Becker, 1978), donde sus dueños tienen parentesco y ejercen control sobre ella (Superintendencia de Sociedades, 1971), y se diferencian la familia, la propiedad y la empresa (Fundes, 2008).

El método de caso permite analizar situaciones reales de las pymes familiares contadas por los empresarios (Sánchez, Manzi, Manrique, & Castañeda, 2013). Se grabaron, transcribieron, analizaron y presentaron frente al marco teórico construido. Es un trabajo de corte cualitativo basado en estudio de caso con cinco pymes que ostentan la condición de empresas de familia, escogidas en los últimos seis meses. Las fuentes primarias son los empresarios fundadores y el instrumento es una entrevista abierta de 12 preguntas que recoge información del empresario: familia (educación, experiencia laboral), empresa (fecha de creación, objeto social historia, empleo, gestión) y empresa de familia (conflicto, planeación empresa y familia, prospectiva). Las fuentes secundarias serán los artículos, documentos y libros de empresa de familia de las bases académicas disponibles en las bibliotecas y espacios virtuales.

## 3. Resultados

Los cinco empresarios crearon sus empresas hace más de 20 años. Los cinco empresarios son hombres, uno con empresa en el sector primario y los restantes

en el sector de servicios (ver tabla 2). Hay una microempresa, dos pequeñas y dos medianas empresas.

Respecto de los empresarios uno nació en Bogotá y los demás en provincia. Solo uno tiene educación terciaria. El empresario de mayor formación reconoce que desde pequeño aprendió del trabajo duro, “llegué muy joven a Estados Unidos, sin permiso de mi mamá y trabajé en todo. Entré a la universidad y mejoraron las condiciones, pero era muy grande la deuda y tuve que quedarme allá hasta pagar todo. Con los ahorros volví y creamos la clínica con mi hermano”.

**Tabla 2.**  
Información empresarios de la muestra

| <b>Sector</b>              | <i>Servicios</i> | <i>Primario</i>  | <i>Servicios</i> | <i>Servicios</i> | <i>Servicios</i>      |
|----------------------------|------------------|--|------------------|------------------|-----------------------|
| <b>Sexo</b>                | Hombre           | Hombre   | Hombre           | Hombre           | Hombre                |
| <b>Lugar de nacimiento</b> | Corozal<br>Sucre | Suesca<br>Cundinamarca                                   | Neiva            | Bogotá           | Ocamonte<br>Santander |
| <b>Grado educativo</b>     | Profesional      | Bachiller,<br>estudios<br>profesionales<br>no terminados | Profesional      | Bachiller        | Ninguno               |

elaboración propia

Todos los empresarios tienen hermanos, solo uno es soltero y dos no tuvieron padres empresarios (40%) (ver tabla 3). Uno tuvo la oportunidad de viajar y lograr experiencia laboral en otro país y otro tuvo experiencia laboral en economía ilegal (contrabando).

Para un empresario sus padres fueron ejemplo porque “mi mamá fue muy emprendedora, ella creó una empresa de quesos cuando yo era niño y le ayudaba, luego puso una academia de baile; mi papá estuvo en el negocio de las telas y cuando murió mi abuelo aprendió de fincas y las manejó muy bien”.

Para otro fue difícil encontrar su propósito, “casi no termino mi bachillerato porque repetí décimo grado; fui juicioso pero en ese momento nació mi hermana menor y se enfermó mi mamá, me dio varicela y repetí el año. Quise estudiar medicina pero no hubo dinero, no pasé en la Universidad Nacional y por no estar desocupado empecé ingeniería electrónica pero no era lo mío. Luego inicié diseño industrial y tampoco me gustó. Entré al Sena a dibujo arquitectónico y no terminé. Después de tantos intentos en la Cruz Roja hice un curso de socorrismo y entré a trabajar como camillero. Allí conocí a mi esposa. Intentamos dos ideas de negocio y al final pudimos consolidar el hogar geriátrico con gimnasio, actividades lúdicas y hotel”.

**Tabla 3.**  
Información familiar de los empresarios

|                            |                |  |                     |        |                                    |
|----------------------------|----------------|--|---------------------|--------|------------------------------------|
| <b>Hermanos</b>            | 3              | 5  | 5                   | 3      | 13                                 |
| <b>Hijos</b>               | 1              | 3  | 2                   | 2      | 3                                  |
| <b>Estado civil</b>        | Soltero        | Casado                                     | Casado              | Casado | Casado                             |
| <b>Padres empresarios</b>  | Madre<br>Padre | Agricultores                               | Ganaderos           | No     | No                                 |
| <b>Experiencia laboral</b> | En USA         | Almacén de repuestos, mensajero, vendedor, | Empresa de petróleo | Ventas | Contrabando, empresa de plásticos. |

Todas las pymes familiares están en la primera generación y los fundadores aun están en el poder (ver tabla 4). Todas son menores de 25 años, una tiene 10 años. La empresa del sector primario produce flores, las demás son de servicios - clínica veterinaria, transporte y recreación-. Una empresa es de hermanos, otra de el propietario y tres de matrimonios.

Uno de los empresarios considera que su objeto social gira en torno a la agricultura, hecho que considera una ventaja, “mi papá me recomendó sembrar luego de una pérdida muy grande. Empecé a sembrar las flores, al mismo tiempo hice un invernadero para sembrar tomate de mesa. Luego sembré astromelias, y empecé a vender en otras ciudades con mi esposa, luego en plazas de mercado de Bogotá. Después pudimos comprar otra finca y sembré arveja, papa, zanahoria, lechuga y otras cosas. Siempre en la agricultura”.

**Tabla 4.**  
Información de la empresa

|                           |                     |                                      |                          |  |                                    |
|---------------------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------|--|------------------------------------|
| <b>Fecha de fundación</b> | 2010                | 1995                                 | 1997                     | 1999                                   | 1996                               |
| <b>Objeto social</b>      | Clínica veterinaria | Flores                               | Transporte               | Servicios de recreación para ancianos. | Transporte público, taxis y buses. |
| <b>Propiedad</b>          | Dos hermanos        | El entrevistado. Vendió 50% empresa. | Entrevistado y la esposa | Entrevistado y la esposa               | Entrevistado y la esposa           |

Al mezclar familia y empresa es posible y probable la aparición de conflictos. Una pregunta del instrumento indagó por esta posibilidad. Solo dos empresarios consideran que no hay conflictos (la empresa de hermanos y una de esposos), todos por la inclusión de familiares en la empresa (ver tabla 5).

El conflicto se maneja de manera diferente en cada familia, uno afirma que “para mí ha sido muy fácil porque hemos sido muy unidos, jamás hemos tenido inconvenientes, aunque llegar a acuerdos era difícil tenemos muy buena comunicación y podemos solucionar todos los problemas”. Cuando la opción de trabajar con la familia no funciona se acude a otras soluciones, “no trabajo con ella porque en la época de crisis los problemas conyugales se crecieron, así que montamos un negocio aparte que lo maneja ella sola, yo no me meto ahí. Eso nos ayudó bastante a subsistir y nos permitió comprar una casa. Ella no se mete directamente en mi trabajo”.

El conflicto entre familia y empresa tiene consecuencias, “como todo iba mejor cada día y cada vez que necesitábamos más plata, pensé mis hermanos eran buenos empleados y podrían ser socios en la empresa. Les di el 10% de la compañía para que ellos sintieran que la empresa también era de ellos. El error fue que empezamos a competir entre nosotros: mis hermanos también compraron mulas, y cuando nos pedían un servicio no sabíamos cual enviar y además, yo era empleado de la petrolera y manejaba la empresa después de las 5 de tarde, aunque mi esposa si estaba pendiente de la empresa todo el día. Los conflictos de intereses los detectó mi esposa: ella vio que mis hermanos facturaban 50% más que nosotros. Los problemas aparecieron entre mi esposa y mis hermanos. No se perdió dinero pero casi se acaban mi matrimonio y las relaciones con mi familia sanguínea (mis hermanos). De las reuniones salíamos disgustados”.

El manejo del conflicto con apoyo de expertos puede ayudar a su manejo adecuado, “las buenas ventas nos llevaron a comprar vehículos e inmuebles, solo que nos apoyamos en crédito y no lo pudimos manejar. Una vez se atrasa usted con el banco este le ofrece plazos y condiciones, pero baja la calificación y es muy costoso. Por fortuna, hicimos una reunión para buscar soluciones. Decidimos que nos hicieran un avalúo de nuestra empresa y nos hicieron caer en cuenta que teníamos más finca raíz que equipo de transporte.

¿Solución? Mi esposa como siempre tuvo la razón: repartir los activos. Nosotros vendimos nuestros vehículos y pagamos todas las deudas. Solo que me echaron de la petrolera. Les compramos la empresa a mis hermanos y quedo 100% a nombre mío, de mi esposa y de mis hijos. Mi esposa maneja la gerencia financiera y yo manejo la parte productiva. Y salvamos matrimonio y familia. En las reuniones familiares no hablamos de empresa”.

El conflicto puede manejarse con apoyo del grupo familiar, “lo más bonito es sentirse protegido y contar con la ayuda de mis hijos, además somos muy unidos”. Sin embargo, otro empresario considera que “trabajar con mi hijo es duro porque debe aprender que las cosas se hacen como son, todo se hace al derecho”.

Los temas familiares y empresariales no son fáciles de separar, “mis hijos no se entienden bien, casi no hay compromiso entre ellos ni los negocios, no comparten ideas y no tienen buena comunicación. Siempre hay muchas discusiones. La verdad es que para mi ellos son mis bebés todavía, son mi tesoro más grande”.

**Tabla 5.**  
Conflicto familia y empresa

| <b>Empresa</b>                     | <i>Clínica veterinaria</i> | <i>Flores</i>   | <i>Transporte</i>   | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i>                                       |
|------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|
| <b>Conflicto familia y empresa</b> | No.                        | Si. La esposa creó una peluquería. Dos hermanos trabajan con el empresario. | Si. Sacaron a los familiares de ambos dueños. Separaron bienes con la esposa para diversificar el riesgo. | No.   | Si. Trabajan los hijos y la esposa en las empresas. hay discusiones constantes. |

Dos de las empresas se acogieron a la figura SAS, una es limitada y dos se consideran personas naturales (ver tabla 6). Parece haber relación entre el tamaño de la empresa y la figura jurídica escogida; las empresas medianas son SAS.

**Tabla 6.**  
Tipo jurídico de la empresa de familia

| <b>Empresa</b>                     | <i>Clínica veterinaria</i> | <i>Flores</i> | <i>Transporte</i> | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|------------------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|---|---|
| <b>Tipo jurídico de la empresa</b> | SAS                        | Ltda.         | SAS               | Persona natural                               | Persona natural                           |

Una manera de diferenciarse de la competencia es la propuesta de valor agregado. Hay dos muy definidas: la clínica veterinaria y el transporte para petroleras (ver tabla 7). El valor agregado está en “que trabajamos con expertos y especialistas muy preparados; toca trabajar con los que saben qué es lo que se debe hacer”.

**Tabla 7.**  
Valor agregado de la empresa de familia

| <b>Empresa</b>        | <i>Clínica veterinaria.</i>                                     | <i>Flores.</i>                                  | <i>Transporte.</i>                        | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Valor agregado</b> | Médicos veterinarios de las mejores universidades. Laboratorio. | Flores para venta exportación y ventas locales. | Transporte especializado para petroleras. | Recreación para ancianos.                     | Ninguno.                                  |

En cuanto a la gestión de la empresa solo una tiene a un gerente no familiar. Los cargos y responsabilidades de los familiares están en la dirección; la clínica y el transporte para petroleras cuentan con personas más calificadas y distribución de responsabilidades. Todos dicen tener formas de planeación de la empresa y de la familia; sin embargo, la clínica y el transporte para petroleras parecen tener claridad según se desprende del manejo del conflicto (ver tabla 8).

Respecto de la gestión y la planeación, “al inicio cometimos muchos errores, todo lo hicimos al revés. La contratación de personal fue un desastre porque contratamos por prestación de servicios y ¡la gente no cumplía horarios!”

La selección de personal fue un aprendizaje sobre la marcha para todos los empresarios, “lo primero que tocó hacer y que nos costó mucho, fue aprender a determinar los puestos de trabajo, el manual de perfil de cargos. No teníamos idea, luego tuvimos que crear el escalafón salarial a partir del manual de cada cargo. Tuvimos que aprender a delegar y confiar porque uno no puede estar siempre con cada empleado; porque a los empleados toca dejarlos solos”. Trabajar con la familia no es complicado si se establecen las funciones y responsabilidades, “mi hermana es la persona con que más la voy y tengo otro hermano trabajando con nosotros. Cuando creamos la empresa acordamos que no importaba si había familia de por medio, quien sirviera se quedaba y quien no, pues había que sacarlo. Llevamos veinte años y no se han ido por buenos”.

Otro empresario reconoce que “delegamos en un experto toda la parte administrativa porque él sabe y está pendiente de todos los empleados y sus resultados, es la parte más engorrosa”. La planeación de la empresa y la familia la hace otro empresario, “nos repartimos tareas, nos capacitamos, y en todo momento la familia en conjunto lo decide. Nos cubrimos en tiempos para que cada uno haga lo que es bueno para nosotros y para el negocio. Tratamos de no recargar las tareas en uno solo”. Respecto del futuro de la empresa, “a mis hijas no les gusta mi negocio aunque vivan de eso, a mi hijo sí. Él va a la finca a mirar los procesos, el movimiento de los cultivos y en la universidad abrió los ojos. Incluso piensa en crear empresa”.

A falta de estudios formales en gestión se aprende de otras maneras, “cursé seis semestres de administración de empresas, y aprendí mucho de un jefe, la organización que tenía y cómo manejaba sus cosas; solo con verlo aprendí a ser

preciso y adelantarme a todo: eso es lo que se necesita para hacer una buena gerencia: siempre hay que adelantarse a todo”.

El trabajo con familiares no es complejo si se ponen las reglas con antelación, “todo depende mas de cómo se ha criado la familia; cuando se empieza a trabajar con la familia hay que dejar todo muy claro y poner las bases y reglas para que no halla inconvenientes en el futuro, además, hay que separar el corazón y exigirles como a cualquier otro empleado”.

El retiro no parece ser opción para estos empresarios, uno de ellos afirma, “sé que mis hijos se harán cargo algún día, pero a mí me gusta trabajar mucho”, “no me gusta quedarme quieto, no me puedo tomar vacaciones de más de una semana porque me desespero y no hallo que hacer”, “mi esposa si piensa en que en algún día tenemos que descansar, pero yo no”.

Solo un empresario siente que puede estar fuera de la empresa en el mediano plazo, “la demora es que mis hijos terminen su universidad para poder descansar y comprar una finca. Quiero estar tres años más y descansar, no quiero llegar a viejo trabajando. Quiero estar en mi casa y recibir un sueldo de la empresa que construí además de otros proyectos que tengo con mis hijos”.

Una forma de involucrar a los hijos en la empresa es a través de salarios, “por ahora son empleados, y en la casa se les cuenta qué hacemos en las reuniones –no tenemos junta directiva pero sí asesores y revisor fiscal (el único ser humano que puede hacer cambiar de opinión a mi esposa)-”.

**Tabla 8.**

Gerencia de la empresa de familia, cargo – responsabilidad y planeación

| <b>Empresa</b>                                      | <i>Clínica veterinaria</i>            | <i>Flores</i>  | <i>Transporte</i>                    | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|---|---------------------------------------|----------------|--------------------------------------|---|---|
| <b>Gerencia</b>                                     | No familiar                           | El propietario | El propietario                       | El propietario                                | El propietario                            |
| <b>Cargos - responsabilidades de los familiares</b> | Clínica y laboratorio- Spa – Clientes | Gerente        | Propietario gerente, esposa finanzas | Administrador                                 | Administrador                             |
| <b>Planeación empresa-familia</b>                   | Si                                    | Si             | Si                                   | Si  | No  |

Hay una microempresa, dos pequeñas empresas y dos medianas empresas, según el número de empleos generados (ver tabla 9). Entre todas las empresas de la muestra se generan 375 empleos directos. Sin embargo, los empresarios con otras empresas que no se incluyeron en la muestra generan más empleos.

**Tabla 9.**  
Empleos generados

| <b>Empresa</b> | <i>Clínica veterinaria</i> | <i>Flores</i> | <i>Transporte</i> | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|----------------|----------------------------|---------------|-------------------|---|---|
| <b>Empleos</b> | 40                         | 192           | 120               | 5   | 18  |

Dos empresarios consideran que no tienen competencia, dos que sí tienen y uno que tiene muy poca competencia (ver tabla 10). La competencia es saludable para un empresario, “mi papá decía que mientras más competencia haya es mejor; nos hemos aliado con la competencia, son un gran apoyo, estar cerca de ellos nos deja ver cómo trabajan y mejoramos lo que nos hace falta”. Para otro empresario es importante analizar la competencia, “miramos desde sus instalaciones hasta lo que hacen mal, para lograr los mejores estándares de calidad y servicio. Eso nos enseñó, por ejemplo, a crear un plan de ahorro para cambiar los activos cuando se requiera por obsolescencia. Planeamos un negocio nuevo y es montar una especie arrendamiento de equipos para la competencia. Tenemos una pequeña empresa de comida animal y descubrimos que podemos ampliar para producir comida para seres humanos”.

Entender la competencia permite identificar oportunidades, “cuando empezamos nuestra empresa yo trabajaba para otra con muy buen salario. Decidimos con mi esposa ver qué se necesitaba en la empresa en la que yo estaba donde había muchos recursos y oportunidades. Notamos que era rentable alquilar suministros para los pozos. Pues, ¡lo hicimos! La oficina era en nuestro apartamento y con un crédito dimos la cuota inicial para comprar una camioneta y la empresa nos pagaba el alquiler. Con mis hermanos compramos más camionetas y nos dedicamos al transporte porque la empresa pidió que solo debíamos estar en transporte. Luego ganamos licitaciones de transporte. Más adelante me pidieron un camión y una turbo, uno lo tenía y la otra la alquilamos. Luego pasamos a tractomulas que requieren estar afiliadas a una empresa; con la licencia de empresa de transporte pudimos ofrecer servicios en todo el país. La diferencia entre todos fue la calidad de los vehículos, todos nuevos e impecables, con personal capacitado”.

**Tabla 10.**  
Competencia de la empresa de familia

| <b>Empresa</b>     | <i>Clínica veterinaria</i> | <i>Flores</i> | <i>Transporte</i> | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|--------------------|----------------------------|---------------|-------------------|---|---|
| <b>Competencia</b> | Ninguna                    | Poca          | No                | Si  | Si  |

Tres empresarios dicen que reinvierten los beneficios en las mismas empresas (ver tabla 11); el empresario de la clínica acostumbra a comprar inmuebles. Dos de las empresas sí reparten los beneficios una vez al año. Al mismo tiempo, cuatro empresarios informan que han creado otras empresas. El reparto de beneficios es una decisión de largo plazo para un empresario, “nosotros tenemos una inmobiliaria pequeña y que tenemos pequeños inmuebles comerciales, y si tenemos la oportunidad que comprar inmuebles comerciales o un edificio lo hacemos, en varias ciudades. Es una forma de minimizar el riesgo”. La reinversión permite consolidar la empresa, “para nosotros es una responsabilidad bastante grande la empresa porque pagamos una nómina grande cada mes; es una responsabilidad muy grande con la la satisfacción de que estamos empleando a muchas personas”. Para un empresario la razón de reinvertir y crear otras empresas se basa en que “no debemos tener todos los huevos en la misma canasta, es decir, si un negocio no funciona ya tienes otro listo con el cual te puede ir mejor. Uno no se puede enfocar en una sola cosa”. En las adversidades un empresario encuentra enseñanzas, “perder dinero en la empresa es duro, pero, no sé si tiene algo que ver mi forma de ser, soy una persona luchadora y la moraleja que saco es que no se pone la plata siempre en el mismo lado y siempre hay que tener fe, todo va mejorar y creer siempre en uno mismo”

**Tabla 11.**  
Reparto de beneficios y otras empresas de la familia

| <b>Empresa</b>                      | <i>Clínica veterinaria</i>                                 | <i>Flores</i>                     | <i>Transporte</i>             | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|---|
| <b>Reparto beneficios</b>           | Reinversión compra de inmuebles                            | Reinversión                       | Reinversión                   | Si  | Si  |
| <b>Otras empresas de la familia</b> | Alimentos, alimentos para animales, emisora, inmobiliaria, | Otros cultivos, salón de belleza. | Cultivos, maquinaria agrícola | No  | Restaurantes                              |

elaboración propia

Respecto del futuro de las familias y empresas, tres de los entrevistados han tomado acciones en ambos frentes (ver tabla 12). Dos no contemplan temas familiares ni traspaso generacional. Al respecto, un empresario considera que “hemos pensado en franquiciar la marca aunque no es el corto plazo. Tenemos claro que todo no es trabajo. Lo que tenemos nos permite disfrutar un poco la vida. La vida es muy corta para pensar solo en trabajo. No quiero envejecer solo en la empresa. Por eso contrato personas con más experiencia que yo para que hagan sus trabajos bien”. Otro empresario considera que no se irá pronto de la empresa, “mi perspectiva es que debo trabajar unos años más, tenemos metas grandes, me toca trabajar en eso, toda la empresa se ha crecido y se ha estructurado más, ya

tengo un asesor de planta con unas expectativas y exigencias grandes. Yo soy el gerente general”.

**Tabla 12.**  
Prospectiva familia – empresa

| <b>Empresa</b>                       | <i>Clínica veterinaria</i>  | <i>Flores</i>  | <i>Transporte</i>     | <i>Servicios de recreación para ancianos.</i> | <i>Transporte público, taxis y buses.</i> |
|--------------------------------------|---|--|-----------------------|---|---|
| <b>Prospectiva familia – empresa</b> | Franquicia. El sucesor será el hermano menor que ya se está preparando. | Crecer, diversificar, está preparando testamento. Un hijo será el sucesor. | Hijos serán sucesores | No  | No  |

Otros temas que aparecieron en la entrevista incluyen el uso del tiempo libre, “no he encontrado algo que me distraiga, no soy deportista, sin embargo, tenemos una finca y me gusta estar allá. Compartir con mi familia es muy importante”, mientras que otro saca espacios para el deporte, “los fines de semana salgo a montar bicicleta”.

Todos consideran que la contabilidad en Colombia es complicada, “tuvimos que contratar una contadora que nos ayuda bastante con el tema y más con todas las reformas tributarias nos toca implementar muchas cosas”.

Los clientes y empleados llaman la atención de los empresarios, “el que tenga tienda que la atienda, es una verdad incontrovertible”, “cuando abrimos la empresa trabajábamos 18 horas diarias y nos tocó hacer de todo”, “es importante escoger muy bien las personas que trabajan con uno porque ellos son los que manejan el negocio cuando uno no está”, “el trato a los clientes es fundamental”, “cuidado, no siempre tiene el cliente la razón pero hay que manejarlo con prudencia, el buen trato es esencial”, “es el cliente el que nos da de comer”.

El testamento es un tema tabú, “aun no hago testamento, no sé por qué. En este momento estoy arreglando los temas de herencia de mi mamá, porque mi papá murió hace cinco años y él no había preparado nada”, “debo hacerlo porque uno nunca sabe en qué momento va a faltar”, “no, todavía no. Yo pienso que todavía no es necesario”, “es muy duro pensar en ese momento, soy una persona bastante católica y siempre me encomiendo a Dios”.

A pesar de sus tamaños ninguna de las empresas tiene junta directiva, “nuestra empresa funciona como todas, mensualmente tenemos asambleas”, “el equivalente a una junta directiva es la misma familia”, “con mi señora en la junta, como todo en la vida, ha habido problemas y logros”.

En general, estas pymes familiares como las de la mayoría del país no tienen fácil acceso a información y acompañamiento (Cámara de Comercio de Bogotá); han sobrepasado el valle de la muerte, son organizaciones jóvenes en primera generación como empresas de familia; en el sector de servicios y primario (Fundes,

2008). Estas pymes familiares como las que han analizado y aparecen en la literatura, tienen problemas para gestionar los conflictos familiares, incluyen a la familia en la empresa más por su condición de parentesco que por sus habilidades, no tienen tiempo para preparar la sucesión de los fundadores y desconocen la planeación de estas empresas (Belausteguigoitia, 2004). En esta muestra no hay evidencias de prácticas de gobierno corporativo, juntas directivas o planeación de la sucesión -traspaso- (Gómez-Betancourt, 2015). Por tanto, todas ponen en riesgo su supervivencia empresarial por no determinar los tiempos del proceso ni dar certezas a todos los involucrados (BBVA, 2020).

#### 4. Conclusiones

Se identificaron algunos factores que hacen sostenibles en el tiempo a las pymes familiares, entre ellos, los empresarios son todos hombres, con bajo nivel educativo formal, nacidos en provincia, con hermanos, con hijos y experiencia laboral previa a la creación de sus empresas. Solo dos no tuvieron padres empresarios. Entre todas generan 375 empleos y solo dos consideran que tiene competencia directa que afecta su desempeño.

Se brinda información relevante para mejorar la perdurabilidad de las pymes familiares. Los resultados económicos parecen ser positivos, sin embargo, estas organizaciones no están tomando acciones concretas para su gestión, garantizar su paso a la segunda generación y ponen en riesgo su continuidad. La gestión está en cabeza de los mismos empresarios excepto en una pyme familiar, ninguno de los empresarios ha hecho testamento, no se ha previsto el proceso formal de sucesión de sus pymes, no hay juntas directivas y se desconocen las prácticas de gobierno corporativo en las pymes familiares.

Con la información obtenida de esta muestra se halló que solo una de las cinco pymes familiares se ha preparado para superar los retos de la sucesión y tiene un gerente profesional que no es de la familia, los temas emocionales y el liderazgo, previstos por Leach y Bogod (2006). De igual manera, solo una pyme conoce formas efectivas de manejo del conflicto que minimicen los riesgos para su continuidad y las cuatro restantes se ubican entre el 23% que ha pospuesto esta tarea con los consabidos riesgos para la familia y la empresa (BBVA, 2020). Es un reto para las universidades y los gremios acercarse a las pymes familiares para conocerlas, analizarlas y acompañarlas en su gestión y trabajar en su continuidad.

#### Referencias

- Amat, J. (1998). La continuidad de la empresa familia. Barcelona: Gestion 2000.
- Aubert, N. y. (1993). El coste de la excelencia. Barcelona: Paidós.
- BBVA. (2019). BBVA. Obtenido de Desafíos que tienen las empresas familiares para lograr su continuidad.
- Becker, M. a. (1978). The family owned business. Chicago: Commerce, Clearing House.
- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México.: Mc Graw Hill.

- Berdugo, E., & Cáceres, L. (2014). Las empresas de familia en Colombia 1989-2012: estado de la cuestión. En J. Gámez, & J. Saiz-Álvarez, *La empresa familiar ante la crisis, nuevas ideas, nuevas estrategias* (pág. 35). Bogotá: Unisalle.
- Fundes. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: FUNDES Internacional.
- Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión & Sociedad*, 1(1), 57-77.
- Gámez, J. (2018). *Empresas de familia. Casos y cosas*. Bogotá: Unisalle.
- Gersik, K. (1987). *Empresas familiares generación a generación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Gómez-Betancourt, G. (02 de 02 de 2015). <http://www.dinero.com> . Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/mitos-del-gobierno-corporativo/205335>
- Kennesaw State University. (2015). *Staying power: How do family businesses create lasting success?* Kennesaw, Georgia: Kennesaw State University, EY.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N° 1, pp. 39-46. .
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2) 131-147.
- Portafolio. (5 de 10 de 2017). La disputa de los hermanos Guerrero, dueños de Servientrega. pág. 5.
- Sánchez, S., Manzi, M., Manrique, L., & Castañeda, D. (2013). *Escribiendo casos de enseñanza empresariales*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Semana. (31 de 7 de 2020). La Puerta Falsa resurge tras la covid-19: "estamos aprendiendo". *Semana*, pág. 24 .
- Serna, H., & Suárez, E. (2005). *La empresa familiar: estrategia y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: TEMIS S.A.
- Supersociedades. (1971). Oficio 220-16368. Bogota.
- Correa y Gómez Asociados. (29 de 09 de 2020). Correa y Gómez Asociados. Obtenido de <http://www.correagomezasociados.co/index.php/2017/10/26/la-funcionalidad-de-la-sas-en-las-empresas-familiares/>
- Cámara de Comercio de Cali. (30 de 09 de 2020). Cámara de Comercio de Cali. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>