



---

# Empresas familiares: estrategias de competitividad en la globalización

---

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos

---





# **Empresas familiares: estrategias de competitividad en la globalización**



# Empresas familiares: estrategias de competitividad en la globalización

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos



Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo

Empresas familiares: estrategias de competitividad en la globalización/ Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2023.

132 páginas; Ilustraciones y tablas

Incluye referencias bibliográficas (páginas 123-127) e índice de autor

E-ISBN: 978-958-782-575-6

1. Empresa Familiar 2. Investigación-Empresas 3. Empresas Familiares-Administración 4. Administración de Empresas 5. Microempresa 6. Globalización I. Universidad Santo Tomás (Colombia).

CDD 658.041

CO-BoUST



© Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, autor, 2023

© Universidad Santo Tomás, 2023  
Facultad de Negocios Internacionales

Ediciones USTA  
Carrera 9 n.º 51-11  
Bogotá, D. C., Colombia  
Teléfono: (+571) 587 8797 ext. 2991  
editorial@usantotomas.edu.co  
<http://www.ediciones.usta.edu.co>

Diagramación y montaje de portada: Myriam Enciso F.

Hecho el depósito que establece la ley

E-ISBN: 978-958-782-575-6  
Primera edición, 2023

Esta obra tiene una versión de acceso abierto disponible en el Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/>

Universidad Santo Tomás  
Vigilada Mineducación  
Reconocimiento personería jurídica: Resolución 3645 del 6 de agosto de 1965,  
MinJusticia Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus: Resolución 014525  
del 28 de julio de 2022, 8 años, MinEducación

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio,  
sin la autorización previa por escrito del titular de los derechos.

# Contenido

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| INTRODUCCIÓN                                                          | 13  |
| CAPÍTULO 1. ALGUNAS CONCEPTUALIZACIONES                               | 17  |
| CAPÍTULO 2. LA INVESTIGACIÓN                                          | 29  |
| Tipo y nivel de investigación                                         | 29  |
| Diseño de los aspectos cualitativos de la investigación               | 32  |
| Obtención y análisis de la información                                | 32  |
| Supuestos en los que se apoyó el proyecto                             | 35  |
| Estrategias metodológicas asumidas                                    | 35  |
| CAPÍTULO 3. GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | 39  |
| CAPÍTULO 4. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                       | 51  |
| CAPÍTULO 5. DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                    | 59  |
| CAPÍTULO 6. DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                    | 65  |
| CAPÍTULO 7. OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES                | 79  |
| CAPÍTULO 8. FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                     | 89  |
| CAPÍTULO 9. AMENAZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                       | 101 |
| CAPÍTULO 10. TRAMPAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                       | 109 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| A MODO DE CONCLUSIÓN | 117 |
| REFERENCIAS          | 123 |
| SOBRE EL AUTOR       | 129 |

# Lista de figuras

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Relación de los conceptos                                                   | 27 |
| Figura 2. Diseño de los aspectos cuantitativos de la investigación                    | 31 |
| Figura 3. Estrategias metodológicas asumidas                                          | 38 |
| Figura 4. Efectos de la globalización en la competitividad de las empresas familiares | 42 |
| Figura 5. Estrategias originales de las empresas familiares                           | 46 |



## Lista de tablas

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Ventajas de las empresas familiares           | 51  |
| Tabla 2. Principios comunes de las empresas familiares | 53  |
| Tabla 3. Desventajas de las empresas familiares        | 60  |
| Tabla 4. Debilidades de las empresas familiares        | 65  |
| Tabla 5. Oportunidades para las empresas familiares    | 80  |
| Tabla 6. Fortalezas de las empresas familiares         | 90  |
| Tabla 7. Amenazas de las empresas familiares           | 102 |
| Tabla 8. Trampas de las empresas familiares            | 110 |



# Introducción

Las empresas familiares se encuentran en todos los sectores de la economía, se estima que entre el 65 % y el 80 % de las empresas en el mundo se encuentran dentro de esta categoría (Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, 1997), cifra que en Colombia está entre el 70 % y el 75 % (Gaitán y Castro, 2005), y se encuentra compuesta especialmente por empresas micro, pequeñas y medianas. A nivel mundial, estas empresas generan entre el 59 % de los puestos de trabajo y el 78 % de los nuevos empleos (Quejada y Ávila, 2016). De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación que da origen a este texto, cerca del 95 % de las empresas del sector artesanal cumplen también con la condición de ser de carácter familiar, son empresas en su mayoría pequeñas o micro y cuya propiedad, administración y funcionamiento está a cargo de la familia, es por ello que aquí se proponen estrategias competitivas que pueden ser aplicadas en empresas familiares de cualquier sector de la economía, pero que se realacionan directamente con elementos que se encuentran presentes también en las empresas artesanales.

Según Duréndez et ál. (2019), la idiosincrasia que caracteriza a la empresa familiar promueve un nuevo campo de estudio, es la base de una cultura empresarial especial poseedora de rasgos únicos y son precisamente estos rasgos diferenciadores los que hacen posible que

se diseñen e implementen estrategias competitivas que se adaptan a su realidad y que determinan una forma particular de administración y gestión.

La *competitividad de las empresas familiares* cobra cada vez más relevancia por cuanto las dinámicas económicas, políticas y sociales a nivel mundial promueven la creación de emprendimientos y negocios que se insertan dentro de la categoría de familiares. La autoempleabilidad promovida por la racionalidad gubernamental neoliberal por medio de la precarización laboral lleva al sujeto a convertirse en lo que Castro (2010) ha denominado como “*empresario de sí*”, que no es más que “un agente autoproducido, fuente de sus propios ingresos y comprometido afectivamente con su empresa” (Segura, 2016, p. 116), conducido a ser creador de nuevas formas de trabajo (Sennett, 2004), nuevas formas de vida (Bedoya, 2018) en las que debe comportarse como un hombre competitivo, sumergido en la competición mundial, y como un “sujeto empresarial”, con todo lo que ello implica tanto a nivel laboral como personal y en el que la tradicional escisión de vida laboral/vida familiar se desdibuja. Con este marco de referencia y con la incertidumbre, el miedo y la inseguridad características de la forma de gubernamentalidad neoliberal, que es en esencia productora de precariedad (Lorey, 2016), el sujeto se ve obligado a encontrar estrategias para ganar seguridad (Butler, 2017) y algunas de estas estrategias son precisamente el emprendimiento, el fortalecimiento de las relaciones familiares y la construcción de un tejido social de apoyo, es por ello que las empresas familiares son cada vez más importantes como formas organizativas, como agentes empresariales y como catalizadores sociales.

Es importante hacer una precisión acerca de la razón de introducir el concepto de neoliberalismo en este texto, pues esta es la racionalidad gubernamental que impone la globalización como forma de relación y esta es parte fundamental del análisis que aquí se realiza. Así pues, aunque la globalización es un fenómeno que no se circunscribe al neoliberalismo, este se apoya en ella para expandirse, la promueve como la manera ideal de relación entre países, naciones y estados y la sitúa como potenciadora del desarrollo económico. Además el neoliberalismo es al día de hoy el sistema de gobierno que se impone a nivel

universal y la globalización avanza a pasos acelerados y afecta todo el acontecer económico, político y social mundial, incluido el desarrollo empresarial y todos los tipos de empresas, como las familiares.

Es por ello que reflexionar acerca de las empresas familiares es importante hoy, pues ello permite comprender las formas de organización y las estrategias competitivas que utilizan para permanecer en el mercado y para enfrentarse exitosamente a las condiciones económicas, sociopolíticas y empresariales que la globalización supone.

Dentro de esta reflexión es importante responder a las preguntas: ¿Cuáles son los factores y estrategias que determinan la competitividad de las empresas familiares en un entorno globalizado? y ¿cuáles son las características propias de las empresas familiares que de una u otra manera determinan las estrategias competitivas que implementan? Es por ello que mediante una metodología que integra los paradigmas cuantitativo y cualitativo, la investigación denominada “La gestión del conocimiento organizacional en las empresas del sector artesanal de Boyacá y Antioquia” pretende dar respuesta a estas preguntas, acudiendo al conocimiento que de la estructura de estas empresas se extrajo y que se pudo observar a lo largo del trabajo investigativo en el tópico de propiedad y administración de la empresa, para contribuir de forma decisiva al incremento de la competitividad de este tipo de empresas en el contexto económico de globalización y sociopolítico enmarcado en el neoliberalismo. Dado lo anterior, en este texto se proponen algunas estrategias administrativas y de gestión que pueden ayudar a cumplir este objetivo.





# Capítulo 1. Algunas conceptualizaciones

El *neoliberalismo* puede ser considerado como una forma particular de organización social que toca todas las esferas del entramado social y cuyo eje, centro y núcleo articulador se encuentra en el mercado y sus dinámicas. Este tipo de organización social se basa en los postulados del libre mercado y las relaciones de competencia y competitividad que se desprenden de él, también en la eliminación del gasto público por los servicios sociales, haciendo que el Estado ya no sea el proveedor de estos recursos, sino que sean las empresas privadas las encargadas de esta tarea y trasladándoles a estas algunas de sus funciones, lo que convierte los servicios sociales en bienes de consumo como cualquier otro. Como consecuencia de esto aparece la privatización como otro elemento central en el neoliberalismo, lo que hace que se difuminen y hasta desaparezcan los conceptos de bien público y de comunidad. Así, la desregulación, el alejamiento del Estado de sus funciones básicas y la no intervención en asuntos de orden económico, sino sólo de forma tangencial, configuran un escenario social en el que la economía y las relaciones de mercado son las protagonistas y las que, de hecho, configuran y determinan la manera en la que deben comportarse el Estado, el gobierno y los actores sociales.

De acuerdo con Vargas (2007, p.84), el neoliberalismo se erige como una nueva forma de colonialismo, para el caso particular de América Latina, se describe como una neocolonización por parte de Estados Unidos, que impone no solo su poder económico, político y militar sobre los países del sur, sino toda su tradición cultural y con ella, su noción de sujeto y la construcción de subjetividad.

Dado que en el neoliberalismo la economía termina por subsumir a toda la sociedad y transformarla por necesidad de su propia lógica en una sociedad de mercado, las relaciones sociales, la cultura y las formas de subjetividad y subjetivación se incorporan al sistema económico y no al contrario, por lo que:

Una vez organizado el sistema económico en instituciones separadas, basadas en motivaciones específicas y creadoras de una posición especial, la sociedad deberá configurarse de tal modo que ese sistema pueda funcionar de acuerdo con sus propias leyes. Este es el significado de la aseveración familiar de que una economía de mercado solo puede funcionar en una sociedad de mercado. (Polanyi en Monares, 2008, p.289)

Pero, aún con lo anterior, el neoliberalismo no puede ser reducido a una mera doctrina económica o a una ideología política, ya que en él hay una cuestión central, que es la subjetividad, lo que lo convierte en una racionalidad gubernamental, por ello es “una mutación histórica en los modos de ejercicio del poder, lo que supone en consecuencia, una verdadera antropológica, toda una tecnología de producción y gestión” (Sacchi, 2017; p.51) de sujetos con una característica básica y es que se comporten y se identifiquen como “empresarios de sí mismos”. Por ello desde la racionalidad neoliberal se busca construir una nueva versión del *homo economicus*, que no es ya del intercambio ni del consumo, sino de la empresa.

De acuerdo con Sacchi (2017, p.51), el neoliberalismo y la empresa constituyen la tecnología de poder encargada de producir unas subjetividades empresariales, unas almas y unos cuerpos, unas conductas, unos hábitos, que estén a la altura del capitalismo contemporáneo. Es por ello que el neoliberalismo “es una forma de gobierno con una racionalidad precisa” [...] “una racionalidad de gobierno de la vida económica, social

e individual” (Bedoya y Castrillón, 2017, p.33). Otros autores como Harvey (2007), Castro-Gómez (2010), Rose (1997) y Han (2014) concuerdan con que el neoliberalismo es una racionalidad que encarna una forma específica de gobierno que, mediante unas técnicas gubernamentales específicas “empuja” al individuo a construir una subjetividad basada en la precarización, la incertidumbre, el riesgo, la autoexigencia, a individualidad, entre otros aspectos, dentro de los cuales sobresalen el “empresario de sí”, el emprendedor, el ser humano que vive no del trabajo sino para el trabajo y que involucra a su familia en él y genera relaciones trabajo-familia que le permiten mantener el control simultáneo de todas sus esferas de vida. Es aquí donde el neoliberalismo como racionalidad gubernamental toca directamente con la empresa familiar, pues si bien es cierto, esta no es una característica propia de él, si se ve potenciada por su desarrollo y por el pensamiento empresarial global.

La *globalización* puede ser entendida como el proceso económico, político y social que tiene como nodo o aspecto central la relación de interdependencia (básicamente económica, aunque también sociocultural) entre unos territorios y otros. Puede decirse que es una expresión avanzada de la expansión del neoliberalismo, cuya punta de lanza es el capitalismo y que se encuentra apoyada en los avances de la tecnología que hacen posible la conectividad en tiempo real entre múltiples agentes en todo el mundo y aunque su eje central es el aspecto económico, su piedra angular es la cultura compartida. Es por ello que cuando se habla de globalización es pertinente utilizar un término que la contiene: mundialización (Morin, 1982), lo que evidencia que hoy, más que nunca, se presenta una homogenización de los patrones culturales, formas organizativas, estrategias gubernamentales y aspectos económicos en todo el mundo y las personas, grupos y organizaciones se relacionan directamente a través de las fronteras sin la intervención del Estado (Annan, 2006), compartiendo patrones comportamentales que hacen que se vea al otro como una extensión de sí mismo y como un igual.

Es por ello que Castells (1994; 2002; 2004) caracteriza la globalización como un proceso multidimensional y no solo económico, del cual la expresión determinante es la interdependencia global de los mercados financieros, favorecida por la desregularización y liberalización de

dichos mercados, lo que la sitúa como un fenómeno económico, pero que tiene hemos de entender que lo económico está directamente relacionado con aspectos sociológicos, psicológicos, sociales y políticos que hacen de esta un fenómeno complejo.

Dentro de estos aspectos sociológicos, Bauman (2002) hace hincapié en los aspectos relacionales, en la creciente dependencia entre unos y otros, en la eliminación de barreras y distancias y en las consecuencias que en un lugar tienen los eventos que ocurren en otro, lo que contribuye a que las barreras físicas, geográficas y simbólicas mundiales tiendan a desaparecer y el mundo económico es la primera expresión de ello. Esta posición es compartida por Stiglitz (2002a), quien afirma que más allá de los aspectos puramente económicos, la globalización presenta dimensiones positivas o que pueden ser observadas en el escenario social dependiendo del lugar en el que se esté ubicado y dependen de la manera como se adopta el proceso de globalización y el lugar que se ocupa en el escenario geopolítico, pues lo que para unos resulta altamente beneficioso para otros tiene consecuencias devastadoras. Por ello sostiene que “la globalización ha sido manejada mediante procedimientos antidemocráticos y desventajosos para las naciones en desarrollo, en especial las que son pobres”, lo que da como resultado no solo un deterioro de las condiciones económicas de estas naciones, sino también en sus condiciones sociales y económicas y un crecimiento en estos mismos aspectos para los países poderosos.

Ramoneda (2002) y Morin (1982) hablan de la globalización en términos de mundialización y al igual que Stiglitz (2003), hacen énfasis en que de tenerse en cuenta sólo sus aspectos económicos, no será un proceso que aporte beneficios a todos, sino que no aportará en nada para el avance sociopolítico de las naciones, como es su función. Beck (2002) relaciona la globalización con aspectos de orden social y establece que en el liberalismo la relación entre estado, economía y movimientos sociales implica una relación de poder en la que el primero establece las reglas de juego. Pero en el neoliberalismo las fronteras tienden a desaparecer y es la economía global la que entra a satisfacer las necesidades humanas y cobra el papel que antes correspondía al Estado.

Así las cosas, el Estado se repliega y el protagonismo es de la economía, que se convierte en reguladora de las relaciones sociales, en el aspecto más importante de la vida social. Ahora es la economía la colonizadora de espacios y territorios, de extensión del poder de los estados y naciones y les permite a estos tomar el control y ejercer el poder sin necesidad de estar allí, tal es el caso de las grandes corporaciones, empresas multinacionales y transnacionales, que cada vez tienen más poder en los territorios en los que se instalan y desplazan al estado en aspectos de vital importancia e incidiendo de manera directa y radical en la vida cotidiana de las sociedades en las que se asientan, haciendo que carezcan de autonomía y configurando nuevas formas de vida, nuevas relaciones sociales, nuevas formas organizativas y potenciado formas de desarrollo empresarial mediante las cuales los sujetos pretenden construirse como sujetos autónomos, tal es el caso de la creación de empresas de todo tipo, dentro de ellas las familiares.

En el neoliberalismo la autonomía no es ya, una cuestión individual sino social (Castoriadis, 1998), está forzada por la dependencia económica de las empresas y naciones hacia otras más desarrolladas que manejan a su antojo el curso de la globalización, la cual determina vez los parámetros de competitividad a seguir, con el fin de lograr un posicionamiento exitoso en el mercado tanto nacional como internacional. Es entonces el entorno globalizado el que determina lo que es o no competitivo y las estrategias que las empresas han de utilizar para insertarse de manera adecuada en el mercado. Las empresas familiares no son ajenas a esta situación y tratan de ser competitivas en los sectores sociales y económicos en los que se encuentran y es por ello que es de vital importancia reconocer sus particularidades, de las cuales surgen las estrategias competitivas que pueden y deben implementarse en ellas tanto para ser sobrevivir en un mercado cada vez más difícil como para hacerlo de manera exitosa.

Con el marco de referencia que proveen el neoliberalismo y la globalización puede introducirse en el discurso a la *competitividad*, pues esta es una de las pretensiones básicas del modelo capitalista impuesto por el neoliberalismo. Dentro de las múltiples acepciones que tiene la competitividad está la que la entiende como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar

la competencia abierta, ya sea entre naciones, empresas o individuos. En este sentido, puede ser definida como la capacidad de las empresas para fabricar, ofertar y distribuir sus productos y servicios de una manera sostenible. Pérez (1994) la define como la capacidad que tiene una economía (y, por lo tanto, sus empresas) para abastecer y suministrar productos, bienes y servicios en su mercado interior y para la exportación de ellos al exterior.

Como puede observarse, la competitividad hace referencia a la capacidad de las empresas de penetrar en nuevos mercados, ganar espacios en los nichos de mercado y desplazar a otras empresas y productos, apoderándose de las dinámicas de mercado en sus territorios. Esto no se relaciona sólo con los aspectos meramente económicos de la globalización, sino con la capacidad de las empresas de convertirse en agentes transformadores de la vida social, generadores de nuevas dinámicas de comportamiento y relación y de nuevas formas de producción.

Para hablar de competitividad en el continente americano usualmente se hace referencia en primera instancia a Michael Porter (1996). Este autor, nacido y formado en medio del desarrollo y florecimiento del neoliberalismo norteamericano se concibe como paradigma de lo que se ha producido desde la perspectiva académico-empresarial en el tema y se hace referencia a las cinco fuerzas o los cinco factores de competitividad descritos por toda la teoría económica moderna, los cuales son: tierra, localización, recursos naturales, trabajo y tamaño local de la población. Estos factores hacen referencia a la competitividad de los estados o naciones, pero se expresan también en las empresas y podrían ser resumidos en cuatro, también trabajados por este mismo autor: la dotación del país; la naturaleza de la demanda interna; la existencia de una estructura productiva, y las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas.

Estos factores, aunque hacen referencia a la competitividad del país más que a la de las empresas de manera específica, son susceptibles de ser analizados en ella y aunque este es modelo más utilizado para abordar el análisis de la competitividad, no es la única manera de mirar la realidad del objeto de este trabajo: la competitividad de las

empresas familiares de una región con particularidades económicas, sociales, políticas y culturales como es Antioquia - Colombia; ni de la inserción de las empresas de esta región en un entorno cada vez más globalizado y en el que el neoliberalismo se ha asumido como forma de gubernamentalidad.

En el contexto colombiano, el Consejo Nacional de Competitividad (1997) la define como “la capacidad de la sociedad colombiana para hacer frente al desafío de la economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar”. Fajzylber (1998) la conceptualiza como la “capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar el nivel de vida de su población” (p.11). Estas conceptualizaciones, de suyo, implican la relación entre competitividad y procesos sociales (ya sean de desarrollo o deterioro de un territorio).

Rivas (1999) aborda la competitividad desde los aspectos conexos a la producción y la comercialización que se enmarcan en lo social y que de acuerdo con Fea (1995) la ubican como la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución, lo que quiere decir que la competitividad de una empresa no está determinada solo por las dinámicas exógenas en las que se desarrolla, sino por la manera en la que asume estas dinámicas, en la forma como se relaciona con ellas y en la construcción de su propia identidad dentro de un determinado contexto socioeconómico. Si se hace referencia a las empresas familiares, se puede ver que para ellas la construcción de esa identidad y la expresión de ella dentro del sector económico en el que se encuentran es un aspecto central que les aporta distinción, reconocimiento y forma parte integral de su cultura organizacional y de sus productos y servicios.

En consonancia con lo anterior, Rivas (1998) concluye que: 1) La competitividad es una característica interna al sistema empresa; 2) Un mercado, o, mejor, un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca y 3) Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda. Estas



conclusiones de una u otra forma remiten la competitividad a factores endógenos de la organización como por ejemplo su diseño, ya que “una empresa puede ser competitiva en el proceso de transformación y no serlo en el de distribución o tener gastos generales o financieros desproporcionados, o estar gravada por un exceso de personal de estructura, etc.” (Rivas, 1998, p. 2).

Un aspecto de vital importancia es que la competitividad, aunque se encuentra directamente relacionada con aspectos de orden externo a la empresa, tiene una carga interna bastante importante, pues como afirma Charlier (2000):

Un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación internacional y determina que la competitividad social es la capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una percepción consensuada y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales. (p. 5)

Lo anterior, aplicado al contexto empresarial, remite a que la identidad de cada organización, sus factores diferenciadores y las relaciones que establece con otras empresas, agremiaciones y agentes sociales es la base para lograr ser competitiva.

Esta perspectiva de asumir la competitividad no está contrapuesta a los postulados de integración mundial ni a las dinámicas del mercado, más bien las complementa en procura de que los procesos de intercambio y relación propiciados por la globalización sean integrales y traspasen los aspectos meramente económicos, llegando al trasfondo social que los contiene y logren que todas las naciones que participan de un mundo globalizado puedan obtener los beneficios que este proceso de integración les pueda ofrecer.

En lo que hace referencia a la conceptualización de las *Empresas Familiares* puede afirmarse que son empresas como cualquier otra, presentando algunas particularidades que las hacen diferentes y que están directamente relacionadas con su origen como un negocio de familia, por lo que dicha conceptualización, las variaciones establecidas en sus

relaciones y la concepción misma de sus fundadores son las que determinan esas diferencias. Romero (2006) y Niebler (2015) afirman que no existe una definición concreta, sencilla y armonizada de lo que es una empresa familiar, pero se pueden encontrar varios aspectos o elementos en los que diversos autores como Gómez (2002), Tapies (2009, 2011) y Vallejo (2005) concuerdan al momento de definir este tipo de empresas, estos aspectos son la propiedad por parte de una familia y el control administrativo, las relaciones trabajo-familia y la composición de los miembros de la empresa. Esta concepción de empresa familiar es compartida por Puig (2016), quien afirma que una empresa familiar tiene como característica principal el control de la compañía por parte de una familia mediante los derechos de propiedad y la implicación directa en la gestión. Este mismo autor señala que otros aspectos que pueden definir la empresa familiar son la identidad biográfica común que se transmite de generación en generación y se expresa en los valores de la empresa y en su forma de administrarla, la cual se basa precisamente en el concepto de la empresa como familia. Por su parte, Gómez et ál. (2012) mencionan como una de las características principales de las empresas familiares el hecho de que estas se convierten en una especie de refugio laboral para los miembros de la familia en el que prevalece el hecho de ser integrante de la familia sobre el perfil, las competencias o los requerimientos para el desempeño de un cargo.

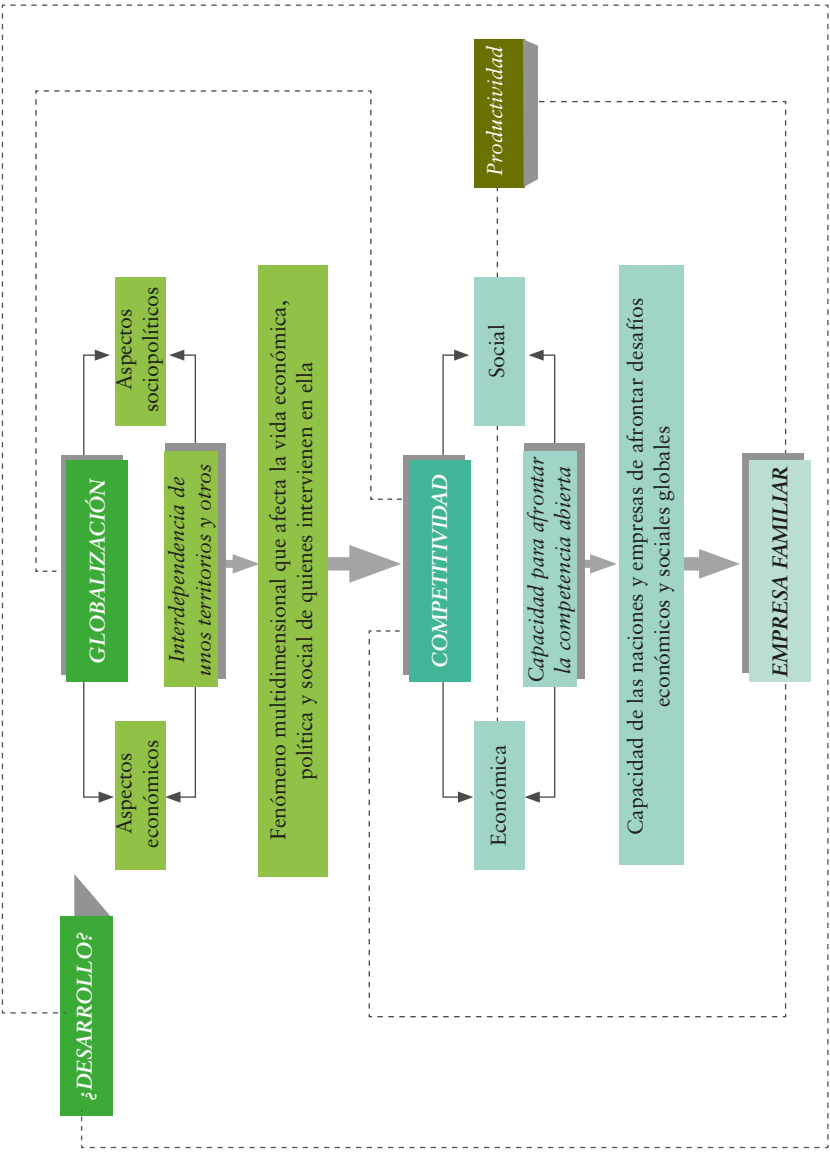
Para Camino y Bermúdez (2018), las empresas familiares tienen también otras particularidades como la visión de un objetivo común de los miembros de la familia y la permanencia en el mercado. Otros autores como Chua et ál. (1999), Litz (1995) y Casillas et ál. (2005) basan su concepción de la empresa familiar en el control sostenible de la empresa a lo largo del tiempo por los miembros de una familia, en el mantenimiento de la vinculación familiar al interior de la organización y la intención de transferir la empresa a las nuevas generaciones de la familia.

Por su parte, Lozano (1992; 1993; 1996; 1997) sostiene que las empresas familiares han cambiado a lo largo del tiempo en la medida en que la familia como institución social ha cambiado. Así, la configuración de este tipo de empresas responde a las crisis, rupturas y modificaciones que se han dado en la familia y que se han trasladado a la

organización, tanto en su forma de gobierno como en su estructura y relaciones.

De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que, aunque existen aspectos del medio externo que influyen en la competitividad de este tipo de empresas, hay otros factores potenciadores de competitividad que hacen parte estructural de la configuración de las empresas familiares, tales como los de su conformación y mantenimiento en el tiempo, que determinan en gran medida las estrategias administrativas utilizadas que, en todo caso, están siempre ligadas a las relaciones familiares.

De igual manera, puede decirse que la globalización como fenómeno social mundial que se corresponde con el neoliberalismo como forma de gubernamentalidad dominante, implica un imperativo de competitividad empresarial y las empresas familiares responden a él desde su propia forma de estructuración y administración y desde las relaciones que se establecen al interior de ellas. En este sentido, Stiglitz (2002b) sostiene que la influencia de los procesos de globalización en las empresas puede impulsar la competitividad y la productividad empresarial, pero no siempre sucede. Dicho impulso dependerá del tipo de empresas y las que son de carácter, por su carácter cerrado muchas veces no pueden aprovechar las ventas que puede suponer un contexto globalizado y no responden de manera efectiva y rápida a los cambios que el entorno les demanda.



**Figura 1.** Relación de los conceptos  
Fuente: elaboración propia.



## Capítulo 2. La investigación

La investigación que da origen a este texto “Análisis comparativo de gestión del conocimiento y relevo generacional en empresas del sector artesanal de los municipios de Carmen de Viboral y La Ceja de Antioquia y la Provincia de Sugamuxi en Boyacá”, da cuenta de que la mayoría de las empresas de este sector son de carácter familiar, por lo que, dado el diseño de los aspectos cualitativos de la investigación, permitió recoger y generar información acerca de los factores que intervienen en la competitividad en las empresas familiares y procesar esta parte de la información en procura de ofrecer a las empresas pertenecientes a esta categoría unas estrategias para fortalecer e incrementar su competitividad.

La investigación se pensó con un diseño mixto, en el que se integraron técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación en procura de dar solución a la problemática planteada y dar cumplimiento al objetivo general. Dicho diseño tuvo las siguientes características:

### Tipo y nivel de investigación

La investigación integra los paradigmas de investigación cuantitativo y cualitativo, dado que se hizo necesario recurrir a ambas lógicas y a

técnicas investigativas de ambas, pues se pretendía tanto medir algunas variables relacionadas con la problemática objeto de estudio como comprender el objeto abordado desde su dinámica y especificidad, lo que determinó un diseño flexible que pudiera permitir el cumplimiento de esta pretensión. Se consideró que las lógicas de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa eran necesarias para llegar a la interpretación y comprensión contextual del objeto de estudio.

El nivel de la investigación es descriptivo. De acuerdo con Hernández-Sampieri et ál. (2003) este tipo de estudio pretende “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis [...] miden, evalúan o recolectan datos sobre diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 117). Y la información recolectada y analizada en el proceso de investigación con respecto a las empresas familiares permitió responder a las preguntas ¿Cuáles son los aspectos que intervienen competitividad en las empresas familiares en el contexto de la globalización? y ¿cuáles son las características de estas empresas y de las estrategias competitivas que implementan?

Desde la perspectiva de la lógica cuantitativa se determinó la cantidad de empresas del sector artesanal ubicadas en las zonas geográficas a estudiar y de ellas se extrajo una muestra representativa para la aplicación de un instrumento de recolección de información (encuesta) que permitió realizar su caracterización en diferentes aspectos tales como el tamaño de la empresa, su tipo, su carácter, sus estrategias administrativas, los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y el relevo generacional, entre otras variables importantes para la investigación. Esta información sirvió como base o plataforma para la fase cualitativa de la investigación.

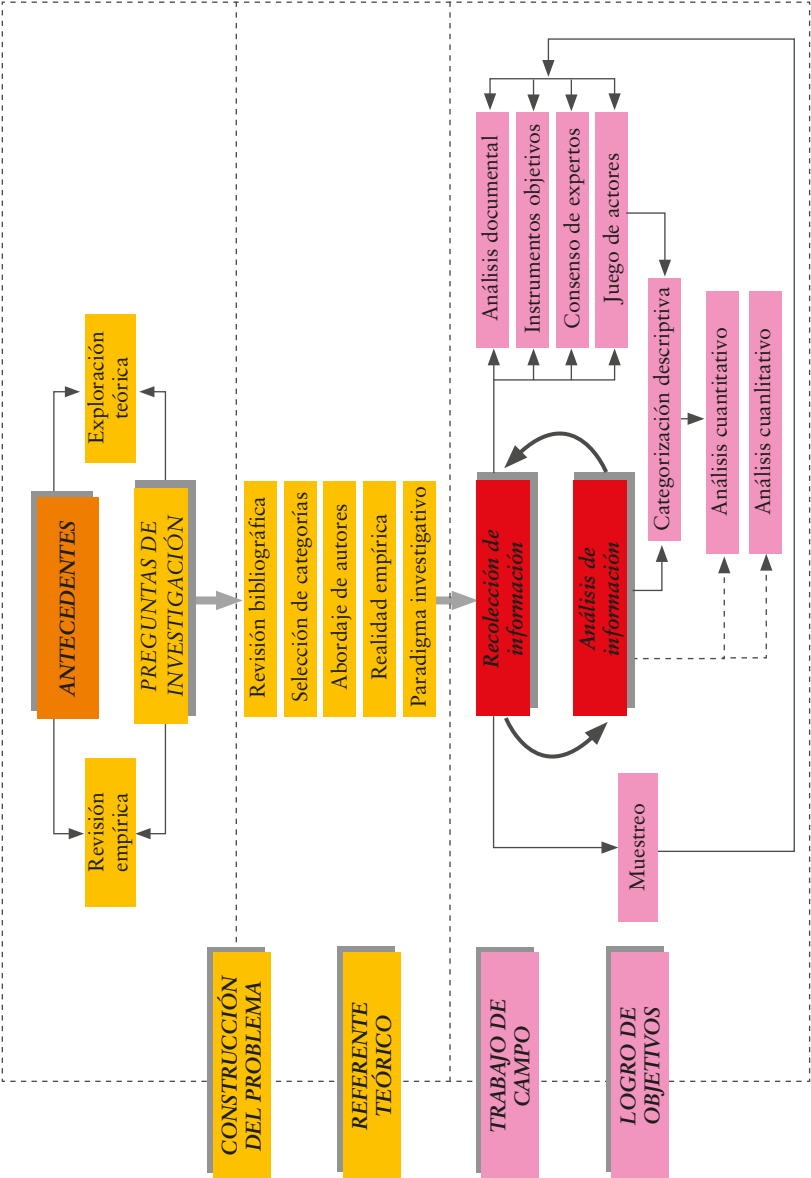


Figura 2. Diseño de los aspectos cuantitativos de la investigación

Fuente: elaboración propia.



## **Diseño de los aspectos cualitativos de la investigación**

Desde la perspectiva cualitativa se considera fundamental dar prioridad a las categorías emergentes, en especial a las que sirven como insumo para este texto y que se desprenden de la principal de ellas: la empresa familiar, pues, si bien al inicio del proceso investigativo se tenían algunos planteamientos hipotéticos acerca de la manera en que la gestión del conocimiento y el relevo generacional se presentan en las empresas del sector artesanal, el hecho de que la mayoría de ellas pueda clasificarse como familiares hizo que esta categoría tomara fuerza y las estrategias de productividad y competitividad utilizadas en ellas cobraran relevancia, así como los aspectos del contexto, especialmente los que se relacionan con el neoliberalismo y la globalización.

## **Obtención y análisis de la información**

### **Análisis documental**

En una primera etapa de desarrollo del proyecto era necesario abordar conceptos claves dentro de la investigación, tales como: desarrollo empresarial (en Antioquia y Boyacá), empresa artesanal, empresa familiar, gestión del conocimiento, relevo generacional, competitividad y globalización, entre otros y establecer un inventario ágil, pero riguroso de lo que hasta ahora se ha dicho de ellos desde los aspectos conceptuales y los antecedentes investigativos, con el fin de establecer un marco referencial que guiara la elaboración teórica, la construcción de los instrumentos de recolección y el análisis de la información.

Se consideró necesario aquí también referirse al desarrollo empresarial (en Antioquia y Boyacá) y a sus características particulares, centrándose en el desarrollo de la empresa artesanal y su evolución. De igual manera aquí es donde se planeó la realización del acopio de toda la información cuantitativa de las empresas y realizar su caracterización

con miras al establecimiento de criterios de selección y tamaño de la muestra y a la generación de información que fuera de importancia para ser profundizada en la fase cualitativa de la investigación, para este caso aspectos relacionados con la productividad y la competitividad de las empresas del sector artesanal que cumplen a la vez con la condición de ser empresas familiares.

## **Aplicación de instrumentos objetivos**

En esta fase se consideró importante retomar la información acopiada durante el análisis documental, pues desde allí emergieron variables y categorías que desbordaran las pensadas hasta ese momento (gestión del conocimiento y relevo generacional en la empresa artesanal). En este punto surgieron como categorías incipientes la productividad y la competitividad de las empresas familiares. Con esta información inicial se construiría un instrumento (encuesta) para ser aplicado a la muestra seleccionada y con el que se esperaba poder empezar a dar cumplimiento a los objetivos específicos y en la que se incluirían elementos de las categorías emergentes del análisis documental para realizar un diagnóstico de las estrategias de gestión y los factores relacionados con la productividad y competitividad tanto de las empresas artesanales como de las familiares en el contexto de la globalización.

## **Consenso de expertos**

Con la información acopiada mediante las diferentes estrategias metodológicas implementadas se pretendía recurrir a expertos en las áreas de empresa artesanal, productividad, competitividad, gestión del conocimiento y relevo generacional en este tipo de empresas, con el fin de identificar con ellos las diferentes maneras en las que estos conceptos se ponen en práctica en las empresas objeto de estudio. Metodológicamente esta actividad se llevaría a cabo a través de un panel de expertos, un conversatorio o un grupo focal que gira alrededor de las categorías mencionadas.

## Entrevistas

La recolección de información por medio de las entrevistas se proyectó con una doble función: primero se buscaba que la información obtenida con otras técnicas pudiera ser analizada y complementada por los actores que la construyen, es decir, por los miembros de las empresas. Esto con el fin de que pudieran realizar un análisis en torno a ella y debatirla, por lo que se consideró que las entrevistas grupales fueran la técnica a aplicar. En segundo lugar, se pretendía construir nueva información acerca del objeto de estudio y de las variables y categorías importantes para la investigación, lo cual se pensó mediante entrevistas a profundidad con los empresarios y los empleados de estas empresas.

De estas discusiones y entrevistas se obtienen las estrategias administrativas implementadas, los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, el relevo generacional y los principales factores de competitividad y productividad de las empresas, entre otros aspectos.

Una vez obtenidos estos datos, el siguiente paso proyectado fue la categorización descriptiva que pudiera integrar toda la información obtenida y dar respuesta a las preguntas de investigación.

## Categorización descriptiva de la información

Una vez identificados los aspectos más importantes en cada una de las variables y categorías, sería necesario relacionarlas, interpretarlas y lograr una descripción adecuada y profunda de cada una de ellas de manera individual y de su conjunto, ello con la pretensión de responder a las preguntas de investigación y proponer estrategias de gestión de carácter general que contribuyan a posibilitar la competitividad de las empresas estudiadas y que tuviera en cuenta el contexto de la globalización como marco de referencia. Para ello se consideró que la realización de una categorización propia del análisis cualitativo (Martínez, 1998) sería lo más acertado metodológicamente.

## Supuestos en los que se apoyó el proyecto

Dado que la investigación (aunque se ubicaba en el enfoque mixto) desde un principio se planteó como más de carácter cualitativo, no se formularon hipótesis de trabajo cuya función fuera contrastar los resultados obtenidos o comprobar supuestos preconcebidos por parte del investigador. Más bien, las preguntas de investigación y algunos de estos supuestos actuaron como dinamizadores del proceso de recolección y análisis de la información.

De todas maneras se recurrió a ciertos planteamientos hipotéticos acerca de cuáles son algunos aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y el relevo generacional en las empresas del sector artesanal, entre ellas que la mayoría son Pymes de carácter familiar, que en ellas los procesos de gestión del conocimiento se dan de manera informal y que el relevo generacional es uno de los aspectos que ha posibilitado su permanencia en el mercado y su competitividad, pero que en la actualidad, debido a los procesos de globalización y a las expectativas de vida de los miembros más jóvenes de las familias propietarias, dicho relevo no se encuentra garantizado. De igual manera, en el aspecto relacionado con el carácter familiar de las empresas artesanales (y extensivo a todo tipo de empresas familiares), se consideró el supuesto de que algunos factores determinantes en la alta o baja competitividad de las empresas familiares son las relaciones que se establecen al interior de ellas y que tienen que ver con la dinámica familiar, así como la estructura de la empresa, sus procesos de aprendizaje organizacional y de relevo generacional.

## Estrategias metodológicas asumidas

Para el desarrollo de la investigación, finalmente se asumieron las siguientes estrategias metodológicas:

- Se realizó un cambio en el enfoque de investigación debido a dificultades para la recolección de información relacionadas con los confinamientos por la pandemia de covid-19, quedando

como una investigación cualitativa y abandonando la idea del carácter mixto que se tenía en un principio. Esta decisión se tomó en virtud de la imposibilidad de acceder en las primeras fases de la investigación a las empresas de manera presencial y así constatar el número específico de ellas, así como la dificultad para acceder a bases de datos confiables de las que pudiera extractarse un número determinado o aproximado de empresas artesanales existentes en cada uno de los municipios, y por consiguiente, obtener una muestra estadísticamente representativa de ellas para aplicar el instrumento objetivo (encuesta).

- Dado anterior y siguiendo a Strauss y Corbin (2002), se realizó un muestreo teórico, ya que este tipo de ejercicio permite al investigador escoger las perspectivas de muestreo que pueden producir mayor rendimiento teórico. Así, se recurrió entonces al análisis documental de las categorías de análisis y la aproximación a algunas empresas de manera remota y desde allí se generaron contactos con empresas referidas por los participantes en la investigación. Se abordaron entonces las categorías en un proceso de búsqueda sistemática de información y a la vez se realizaron interpretaciones de los datos obtenidos, proporcionando un conocimiento de cada una de las categorías y de las tramas de relaciones establecidas entre ellas, las cuales se profundizaron con el proceso de recolección de información primaria.
- Desde el análisis documental se abordaron las categorías de análisis planteadas: empresas artesanales, gestión del conocimiento y relevo generacional como categorías de primer orden y competitividad, productividad, empresas familiares y globalización como categorías de segundo orden. De este análisis se encontraron aspectos que tocan con la empresa familiar y sus procesos de competitividad y productividad relacionados con la globalización, aspectos que se profundizaron en las entrevistas.

- La aplicación de instrumentos objetivos cedió su lugar a la realización de entrevistas a profundidad con algunos empresarios, pero no se abandonó la idea de aplicar una encuesta con el fin de corroborar o rebatir alguna de la información obtenida mediante el uso de otras técnicas de investigación.
- En los primeros planteamientos metodológicos se consideraba la realización de tres Consensos de Expertos y tres grupos focales con empresarios y empleados de estas empresas (juego de actores), pero debido a limitantes para el desplazamiento y la poca disponibilidad de acceso a la tecnología informática o dificultad de manejo de ellos por parte de algunos participantes, se realizó uno de cada uno como etapa final de la recolección de información. Los dos que se obviaron fueron reemplazados por entrevistas a profundidad con los expertos y con los empresarios.

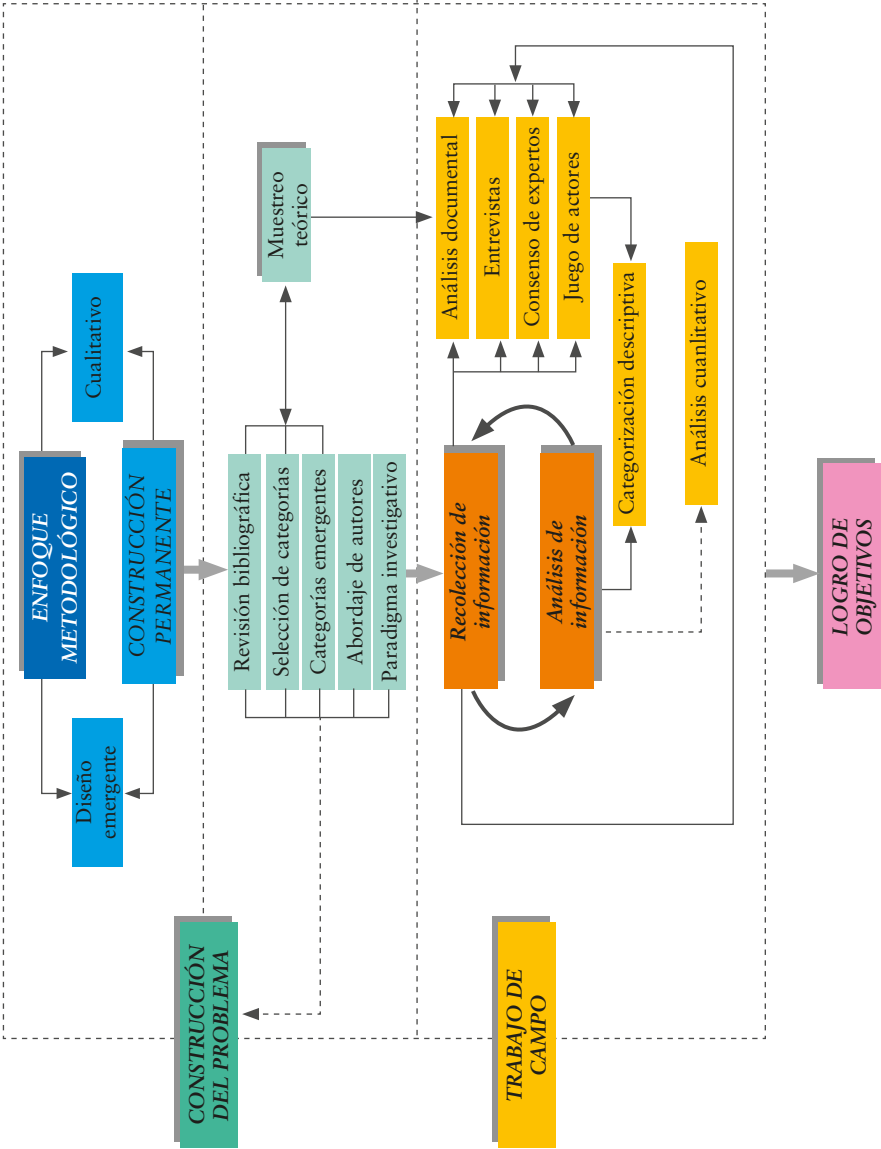


Figura 3. Estrategias metodológicas asumidas

Fuente: elaboración propia.

## Capítulo 3. Globalización y competitividad de las empresas familiares

De acuerdo con el análisis conceptual, la revisión de antecedentes y la verificación empírica de la manera como los eventos se manifiestan en la realidad social, pueden realizarse algunos planteamientos hipotéticos cuya función es ayudar a dilucidar la manera en la que la globalización incide en las empresas familiares. Estos planteamientos parten de un análisis cuyo objetivo es conocer y describir las estrategias competitivas y de gestión utilizadas por las empresas familiares para afrontar exitosamente los retos que les impone la globalización.

En primera instancia, y siguiendo los postulados de Stiglitz (2002a) podría decirse que los efectos de la globalización en la competitividad de las empresas familiares pueden ser positivos o negativos. Dentro de los positivos se encuentran aquellos que potencian el incremento de la productividad y, por ende, de la competitividad de estas empresas; y dentro de los negativos se encuentran los que se relacionan con los fracasos de las empresas al no poder afrontar adecuadamente las crisis que la globalización supone y que pueden no solo disminuir su competitividad, sino ocasionar su cierre debido a su incapacidad de competir exitosamente tanto en su propia región con los productos



que llegan desde el exterior como en los escenarios internacionales en los que no pueden incursionar.

Otro aspecto relacionado con la competitividad de las empresas familiares y la globalización es que en algunas ocasiones los factores determinantes de la competitividad de estas empresas se encuentran íntimamente relacionados con lugar que ocupan sus países en la geopolítica mundial y no solo con sus estrategias de gestión. Este asunto que se sale del control de las empresas las afecta directamente y no pueden escapar a esta realidad. Así las cosas, no es extraño que las empresas que logran ser más exitosas y competitivas en el contexto de la globalización estén ubicadas en países con más poder y desarrollo, lo que significa para ellas una ventaja comparativa con respecto a aquellas que se encuentran ubicadas en países de menor desarrollo. Pero esta es una posibilidad y no una condición obligatoria para la competitividad de las empresas familiares.

En este sentido, Stiglitz afirma:

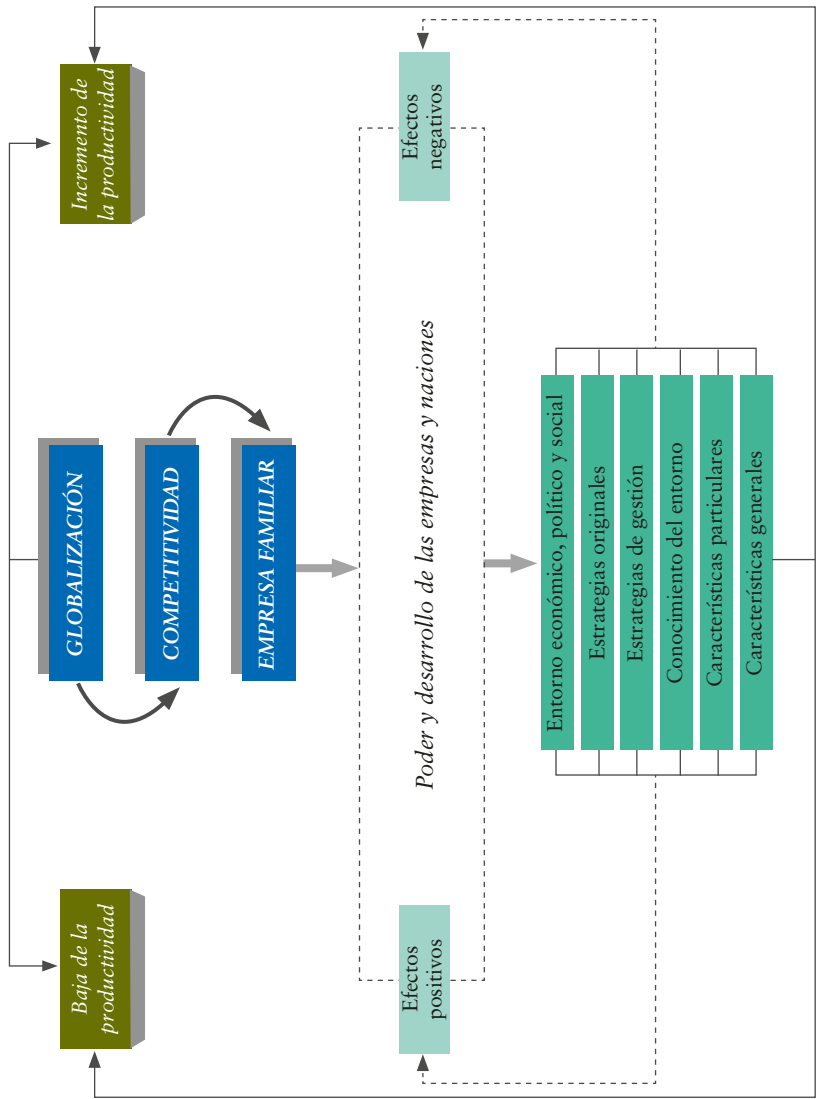
Uno pensaría que los países ricos, por ser mucho más capaces de asumir los riesgos de la volatilidad de las tasas de interés y de cambio, asumirían el grueso de esos riesgos cuando prestan recursos a los países pobres. Sin embargo, a los pobres les toca soportar las cargas. (Stiglitz, 2002a, p. 58)

Y esta afirmación una constante en el contexto globalizado y se expresa en diferentes escenarios como en el de la negociación internacional, en la que usualmente los países pobres (y sus empresas) que establecen relaciones comerciales con países ricos (y sus empresas) son los que asumen todos los riesgos y los costes en una relación desigual que aporta poco al desarrollo de esos territorios y contribuye al enriquecimiento de las empresas multinacionales y transnacionales.

Las formas de implementación de la globalización en una relación desigual entre países ricos y pobres, entre países que tienen el poder y los que lo aceptan no ha permitido cumplir con los postulados sobre los cuales reposa esta ideología y que se justifican supuestamente en que los productos y servicios puedan transitar libremente a nivel mundial con cada vez menos barreras y que los seres humanos puedan acceder fácilmente a ellos y satisfacer sus necesidades en colaboración

directa de unos con otros. Tanto la globalización como el neoliberalismo, en lugar de fortalecer la competitividad, favorecen la competencia y es por ello que aún empresas con productos y servicios muy competitivos no logran fortalecerse en los mercados internacionales y muchas veces tampoco en los nacionales o en los de las regiones en las que se encuentran.

De acuerdo con Clarlier (2000, p. 6) la proximidad física de los agentes e instituciones que trabajan a nivel local se convierte en un activo importante al momento de construir una “inteligencia colectiva” que permita incrementar la competitividad de un territorio determinado en relación con el mundo exterior y, además, desarrolla sus vínculos de solidaridad internos, lo que le permite a las empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo volverse más competitivas y esto es lo que los países menos desarrollados aún no han logrado hacer y los países desarrollados no les han permitido. Esta misma dinámica se ve en las empresas (familiares o no), pues a pesar de formar gremios en sus territorios, generar procesos de asociatividad y redes de colaboración no han logrado llevar a la práctica el concepto de competitividad social que les permita lograr sus objetivos individuales y grupales para volverse progresivamente más competitivas de la globalización en la competitividad de las empresas familiares.



**Figura 4.** Efectos de la globalización en la competitividad de las empresas familiares

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad podemos observar que el neoliberalismo se ha convertido en una racionalidad gubernamental que guía la acción (Bedoya, 2017) individual y colectiva, una forma de subjetivación dominante (Bedoya, 2018) que precariza a los individuos (Lorey, 2011; 2012; 2016), los aísla (Butler, 2017) y los hace frágiles; y la globalización se ha erigido como el paradigma a seguir para estandarizar los comportamientos y tratar de luchar contra esa precariedad con base en la esperanza de obtener unas mejores condiciones, se ha convertido también en una forma de ver y llevar a la práctica las relaciones y negociaciones internacionales. Teniendo en cuenta estos aspectos, puede decirse que mientras las empresas familiares de los países desarrollados se encuentran apoyadas por las leyes de los Estados a los que pertenecen, se ven beneficiadas por los tratados de libre comercio e incrementan sus niveles de productividad y competitividad, las empresas que se encuentran en países pobres o en vía de desarrollo corren una suerte diferente. En el caso de Colombia, la fragilidad de las empresas familiares se profundiza a medida que se acelera el proceso de globalización (Lozano, 1996) y muy pocas han podido superar la principal amenaza que enfrentan: la supervivencia a largo plazo (Lara, 2008). Es más, muchas de ellas ni siquiera han comprendido que este es un problema que las afecta y se enfrentan a un debilitamiento progresivo que, de alguna manera, pone en entredicho tanto su capacidad de supervivencia como su futuro, lo que hace que muchas no sobrevivan en un contexto cambiante y altamente globalizado en el que su principal amenaza es precisamente la característica que las define: ser familiares (Lozano, 1997).

Es menester hacer claridad que el hecho de ser una empresa familiar no implica o significa una debilidad o amenaza. Lo que debemos es contextualizar la realidad de estas empresas en un país como Colombia (con toda la carga tributaria, económica, social y política del país y los acelerados cambios de la estructura y tipología familiar en las últimas décadas, así como la reconfiguración de las relaciones familiares tanto en los entornos rurales como en los urbanos) en el cual se les hace cada vez más difícil encontrar las estrategias y alternativas que les permitan ser viables, consolidarse, sobrevivir y alcanzar el éxito a la vez que implementan técnicas y estrategias administrativas que las

hagan más competitivas y que operen en ellas para que se conviertan en agentes productores de competitividad sin perder su identidad, su esencia familiar y que aprovechen las ventajas que precisamente pertenecer a esta categoría les otorga.

Algunas de estas ventajas son descritas por Ward (2004), quien sostiene que las empresas familiares “poseen coherencia estratégica, diversificación, integración vertical, satisfacción de las expectativas, visión a largo plazo, confianza y dirección” (p.4). Estas ventajas dan cuenta de que estas empresas por su carácter tienden a mantener una mayor estabilidad en sus inversiones en periodos de crisis, pues es una constante en ellas la implementación de estrategias de diversificación para adaptarse al entorno cambiante y afrontar las crisis que se les presentan, superando en esto a otros tipos de empresas; de igual manera son empresas que debido a su tamaño y a su estructura relacional de carácter familiar suelen optimizar los recursos como una estrategia administrativa permanente, son empresas que tienen una visión a largo plazo relacionada con la supervivencia familiar, por lo que son recursivas al momento de implementar acciones para mantenerse en el mercado. Estas ventajas, sumadas a las estrategias de gestión y administración y a las oportunidades que les ofrece el contexto comercial cada vez más globalizado, hacen que se vuelvan creativas, innovadoras y puedan ser más competitivas en los escenarios nacionales e internacionales.

Puede decirse que las empresas familiares tienen rasgos que las caracterizan y las diferencian de las que no lo son, entre ellos su tamaño (Belterón, 2006), sus relaciones (Gómez, Betancourt y Zapata, 2012) y sus sistemas administrativos (Lozano, 1997), pero también puede afirmarse que, en general, su estructura y funcionamiento no presenta diferencias significativas con las empresas de cualquier otro tipo, ya que, como lo describen Torres y Escobar (1999), utilizan, a nivel general, las mismas estrategias administrativas que cualquier otra empresa. En este sentido, se hace importante resaltar que las particularidades que presentan pueden ser capitalizadas y utilizadas como ventaja en el actual contexto de globalización, pues en dichas particularidades se encuentra la posibilidad de satisfacer necesidades de poblaciones específicas y ello puede implicar para ellas la posibilidad de crecimiento y desarrollo. Dado lo anterior, Ward (2004, p.5)

propone unas estrategias de gestión tendientes a lograr que los efectos de la globalización en este tipo de empresas sean positivos. Tomar decisiones rápidas, aprovechar la memoria, la madurez y la perspectiva histórica, ir contra la corriente, diversificarse, hacer lo que a otros no les gusta, fortalecer las relaciones, asumir riesgos percibidos como altos, ser muy pacientes, mantener la coherencia estratégica e integrarse verticalmente, son las estrategias propuestas por Ward, las cuales en ningún momento garantizan el éxito empresarial pero sí contribuyen a evitar el fracaso.

De acuerdo con Ward (2004, p.5) estas estrategias tienen tres principios comunes, a saber: 1) una estructura de dirección que genera confianza con respecto a las intenciones de la gerencia, 2) una visión de largo plazo que permite a las empresas tener un norte y romper con los paradigmas hacer lo que otros hacen y 3) una confianza que estimula el valor para pensar a largo plazo. En el gráfico 5 puede apreciarse la forma como Ward entiende estas estrategias.

Hasta a aquí puede decirse que es un hecho que la globalización incide de manera directa en el desarrollo empresarial y que dicha incidencia puede ser considerada como positiva o como negativa. Para que dicha influencia sea positiva será necesario que la empresa aproveche las ventajas y condiciones que tiene por ser familiar, que se conozca a sí misma y a sus clientes y conozca las dinámicas del mercado y se inserte adecuadamente en ellas, que minimice las amenazas externas y se fortalezca internamente. Uno de los aspectos esenciales para potenciar la competitividad empresarial es el proceso de agremiación o asociatividad, pues se entiende que todas las empresas (familiares o no) se encuentran en un contexto cada vez más competitivo y el establecer alianzas estratégicas les permitirá fortalecer aspectos individuales y atinentes a cada empresa pero también a los gremios, que podrán generar estrategias competitivas más certeras que las que puede implementar una sola empresa pequeña y de carácter familiar.

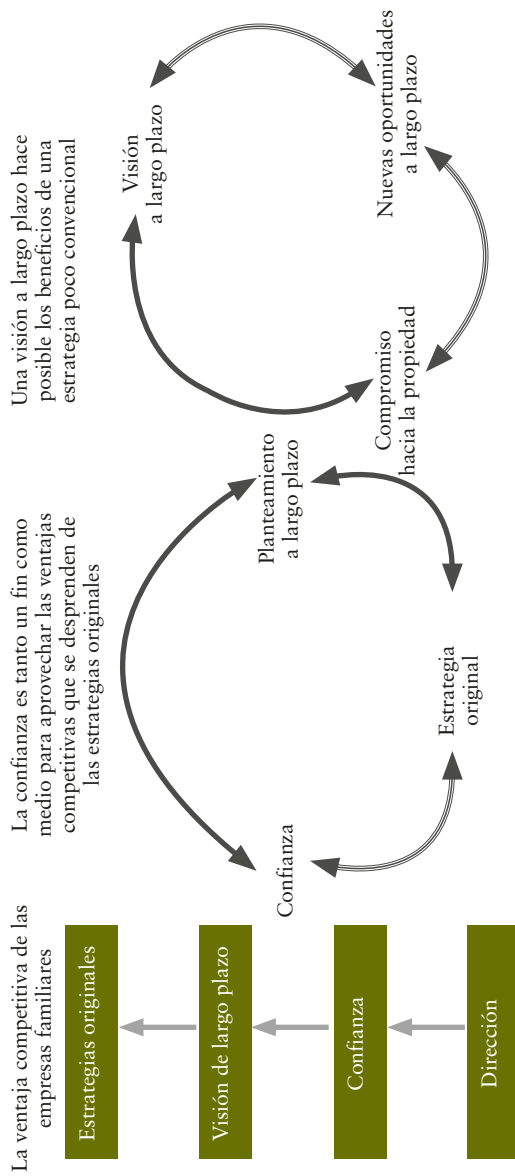


Figura 5. Estrategias originales de las empresas familiares

Fuente: Ward (2004).

Entendiendo que en las empresas familiares una de las principales características es el traslado de las relaciones familiares a la empresa, constituyendo unas relaciones trabajo/familia que a veces no son fáciles de diferenciar y que responden a la necesidad de mantener inalterable y unida la familia, al igual que garantizar la supervivencia de la empresa, se presenta una resistencia al cambio y a implementar nuevos tipos de relaciones laborales, así como una reticencia a la injerencia externa, que se manifiesta, por ejemplo, en la inclinación a no contratar personal externo a la familia para desempeñar cargos directivos (e incluso para cargos operativos) y, en aras de mantener el control de la empresa y la toma de decisiones en ella, presentan una apertura que puede considerarse como relativamente limitada al campo externo y la captación de recursos económicos mediante la consecución de socios que inviertan en ellas, lo que suele imposibilitar, en muchas ocasiones, la generación y disposición de recursos económicos necesarios para llevar a cabo o ampliar sus operaciones y mantenerse en el mercado de manera exitosa. Todos estos aspectos, sumados a que en muchos escenarios empresariales suelen ser percibidas como empíricas, poco profesionales e indisciplinadas, muchas veces proyectan una imagen de inestabilidad y poca credibilidad en el medio externo, lo que se convierte en una limitante para que puedan generar procesos de negociación o expansión exitosos.

En lo que hace referencia a las empresas familiares colombianas, además de las características mencionadas, se pueden encontrar otras que han sido descritas por diferentes autores, entre ellos Lozano (1997), Torres y Escobar (1999), Quejada y Ávila (2016), Molina et ál. Montoya (2016), Acosta de Mavárez et ál. (2019), Aguilar y Briozzo (2020), Muñoz et ál. (2020), dichas características son, entre otras:

- Falta de planeación estratégica
- No realización de planes de mercadeo, especialmente de mercadeo internacional
- Poco acercamiento y desconocimiento de los mercados extranjeros



- Poca implementación de la Norma ISO
- Desconocimiento y baja capacidad comercial y de negociación
- Poco o nulo presupuesto para formación y capacitación de personal
- Altos costos en los procesos administrativos y productivos
- Falta de capital de trabajo y ausencia de inversión externa
- Falta de control y planeación de los recursos financieros
- Producción insuficiente para atender la demanda o producción excesiva sin oferta
- Relevo generacional no garantizado
- Facilidad de acceso a nuevas tecnologías informáticas
- Capacidad de respuesta a los cambios
- Conocimiento tanto empírico como formación profesional de los gerentes y miembros de la empresa
- Conocimiento técnico en destrezas y habilidades de su talento humano
- Tenacidad de los gerentes
- Conocimiento de los procesos productivos y su mercado directo
- Organización de la producción
- Conocimiento del sector y sus clientes

- Variedad de canales de comercialización
- Calidad de los productos y servicios ofrecidos

Algunas de estas características contribuyen a que las empresas familiares puedan mantenerse en los mercados domésticos y puedan satisfacer las necesidades de sus clientes y que puedan tener una adecuada inserción en mercados internacionales, otras, por su parte, limitan estas posibilidades. También puede afirmarse que muchas de las características mencionadas se presentan de forma simultánea y se yuxtaponen en las empresas familiares, razón por la cual es difícil que pueda realizarse una generalización acerca de si la globalización tiene efectos positivos o negativos en la competitividad de las empresas familiares como grupo. Lo que sí puede afirmarse es que estos efectos son tanto lo uno como lo otro y que sean positivos o negativos radica en las empresas mismas, en su capacidad de cambio, evolución y adaptabilidad a las condiciones de mercado, económicas, sociales y políticas que enmarcan el momento histórico actual.

Todas las empresas familiares (debido precisamente a este aspecto y a las relaciones que se establecen en las familias a las que pertenecen) tienen diferentes realidades, que se relacionan con su tamaño, su objeto social, el escenario geográfico en el que se encuentran. Aspectos que hacen que respondan de manera diferente ante los retos que les impone la globalización, logrando también diferentes resultados. Cada una de ellas potencia aspectos que cree son los adecuados para su crecimiento y para incrementar su competitividad, ensayar fórmulas e implementar estrategias de administración y gestión que, a veces, funcionan como se espera y otras veces las llevan a fracasos de los cuales se pueden obtener nuevos aprendizajes que les permitan mantenerse en el mercado o truncan definitivamente sus perspectivas de éxito. En todas ellas, la globalización incide de forma diferente y esta incidencia depende en mucho de la empresa misma.



# Capítulo 4. Ventajas de las Empresas Familiares

Este tipo de empresas cuentan con algunas ventajas que se derivan precisamente de su condición de ser familiares, a continuación, se mencionan algunas de ellas y se sugieren estrategias que pueden ser implementadas para incrementar su competitividad

Tabla 1. Ventajas de las empresas familiares

| Ventajas               | Estrategias                        | Acciones a realizar                                                                                                                       |
|------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coherencia Estratégica | Mantener la coherencia estratégica | Identificar aspectos coherentes entre familia y empresa.                                                                                  |
|                        |                                    | Realizar inversiones estratégicas estables.                                                                                               |
|                        |                                    | Tomar decisiones tendientes a maximizar el flujo de efectivo.                                                                             |
|                        |                                    | Realizar una planeación adecuada para la empresa y llevarla a cabo de forma efectiva, tanto en aspectos administrativos como financieros. |

| Ventajas                         | Estrategias                          | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diversificación                  | Diversificarse                       | Invertir en la producción y comercialización de productos y servicios viables y coherentes con el objeto social.                                                                                          |
|                                  |                                      | Realizar diferentes inversiones que posibiliten acceso a liquidez en el momento en que se requiera.                                                                                                       |
|                                  |                                      | Determinar diferentes productos, servicios y fuentes de inversión que conduzcan a penetrar en nuevos mercados y a mantener un adecuado flujo de efectivo.                                                 |
|                                  |                                      | Lanzar al mercado nuevas líneas de productos coherentes con el objeto social.                                                                                                                             |
| Integración Vertical             | Integrarse verticalmente             | Implementar una estructura organizacional definida y sólida (no necesariamente burocrática); basada en valores, creencias y prácticas que cohesionen a los miembros en torno a la cultura organizacional. |
|                                  |                                      | Concentrarse en las actividades propias de su objeto social, pero no renunciar a realizar aquellas que les son conexas, pero tratando de optimizar los recursos.                                          |
| Satisfacción de las Expectativas | Asumir riesgos percibidos como altos | Basarse en su cultura organizacional que les aporte identidad y las diferencie de las demás empresas.                                                                                                     |
|                                  | Ir contra la corriente               | Convertirse en empresas innovadoras.                                                                                                                                                                      |
|                                  | Hacer lo que a otras no les gusta    | Encontrar nichos de mercado conservando siempre la coherencia estratégica.                                                                                                                                |

Fuente: elaboración propia.

Las empresas familiares comparten unos principios comunes que pueden también considerarse como ventajas y que actúan de forma tal que les permiten tener coherencia en su desarrollo a mediano y largo plazo, para lo cuales necesario implementar estrategias que les permitan aprovecharlos. A continuación se sugieren esas estrategias:

**Tabla 2.** Principios comunes de las empresas familiares

| Principios Comunes   | Estrategias               | Acciones a realizar                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visión a Largo Plazo | Ser muy pacientes         | Tener una meta clara y realizar las acciones que conduzcan a su logro.                                                |
| Confianza            | Fortalecer las relaciones | Establecer la confianza como uno de los valores organizacionales y llevarla a la práctica en las acciones cotidianas. |
| Dirección            | Tomar decisiones rápidas  | Realizar una adecuada toma de decisiones basada en el análisis de diferentes alternativas.                            |
|                      |                           | Implementar una estructura flexible que pueda cambiar y responder a las necesidades de la empresa y los clientes.     |

Fuente: elaboración propia.

La potenciación de estas ventajas posibilita que las empresas familiares sean más competitivas en los escenarios locales, regionales, nacionales e internacionales. Ward (2004) afirma que, en cuanto a la coherencia estratégica, esta brinda estabilidad de todo tipo a la organización, inclusive en las inversiones que realizan durante periodos de recesión y maximizan el flujo de efectivo, mientras que las empresas que no son familiares o son muy grandes, tienden a sacrificar el efectivo en pos de utilidades operacionales para fines contables.

De la coherencia estratégica en estas empresas se deriva una diversificación planeada como mecanismo para generar una mayor seguridad del trabajo o para lograr un mayor nivel de ingresos. Ward (2004, p.5) sostiene que las empresas familiares que aplican estrategias de

diversificación superan en desempeño al mercado global. Esto sucede porque son empresas que leen el contexto en el que se encuentran, se acomodan a los desafíos que ese contexto les impone y son más flexibles, acomodándose a las exigencias y demandas de los clientes, las modas y a las transformaciones cada vez más aceleradas que impone la globalización. Para las empresas familiares esta diversificación es importante porque cuando los dueños son los gerentes (o cuando están estrechamente vinculados con ellos), no es muy probable que le gerencia busque satisfacer sus propios intereses si estos resultan contrarios a los de los dueños.

Es importante entonces que las empresas familiares que recurren a la diversificación lo hagan sobre bases reales, en el momento adecuado y de acuerdo con sus necesidades de crecimiento y desarrollo y no solo por un afán de expansión y crecimiento desordenado y no planeado. Es decir, a la hora de diversificarse, las empresas familiares (como cualquier otra) deben guiarse por motivos de inversión sólidos que no pongan en un grave riesgo a la empresa ni a la familia misma.

Relacionando la diversificación con la dirección, es necesario tener en cuenta que, en las empresas familiares, en las que casi siempre el gerente es el propietario o un familiar, el hecho de diversificarse no es solo un asunto de la decisión gerencial, sino que tiene estrecha relación con las relaciones de poder que se dan en la familia. Es siempre importante en este tipo de empresas, tener presente que las relaciones familiares y organizacionales deben diferenciarse lo máximo posible, pero puede tomarse el modelo de la familia para aplicar al entorno organizacional.

En este sentido, la estructura familiar puede convertirse en una buena base para el diseño organizacional en lo que tiene que ver con la integración vertical. Así las cosas, es recomendable que en las empresas familiares se integren como valores organizacionales aquellos valores que son importantes en la familia y que son efectivamente vivenciados en ella, así como las estructuras de poder y mecanismos de control y regulación que mantienen viva a la familia y en buen funcionamiento. Esto puede también funcionar para mantener la cohesión de una cultura organizacional sólida que le permita a la empresa mantenerse fuerte en el mercado y enfrentar la competencia como

una organización bien estructurada y coherente, sustentada en valores reales y que se viven en las relaciones cotidianas, esto minimizando la estructura y eliminando al máximo la burocracia, optimizando los recursos de tal forma que puedan disfrutar de los beneficios de la integración vertical, tales como mayor coordinación, control y utilidades, sin tener que incurrir en las costosas desventajas que la integración vertical supone.

Las empresas familiares tienen la oportunidad de realizar una integración vertical sustentada en los valores organizacionales que pretenden cohesionar a las personas y no dividirlos fomentando la competencia entre áreas y creando rivalidades al interior de la organización.

Tal como ocurre con la diversificación y la coherencia estratégica, en lo que se refiere a la integración vertical, una empresa familiar puede funcionar con éxito al revés de lo que plantean las creencias y prácticas convencionales en este sentido. (Ward, 2004, p. 8)

En cuanto a la satisfacción de las expectativas, las empresas familiares deben concentrarse en sí mismas y en aquellos aspectos que el contexto les demanda, pero siempre teniendo en cuenta tanto aspectos éticos y de sus valores organizacionales como la satisfacción de demandas reales de la empresa y el medio en el que se encuentra inmersa.

Las empresas familiares por su propia estructura y su procedencia, así como por los valores que las constituyen, tienen la oportunidad de evitar las presiones y expectativas del medio en cuanto a niveles de productividad y rentabilidad y hacer “lo correcto” en lugar de hacer lo que desde fuera se espera de ellas en un medio en el que los valores no son tan importantes al momento de hacer negocios y obtener ganancias.

Estas empresas tienen la oportunidad de innovar y atreverse a ser diferentes e ir contra la corriente, diversificarse, investigar en asocio con las universidades, hacer las cosas de manera diferente y encontrar espacios en nichos de mercado que no han sido suficientemente explorados por otras empresas o que simplemente presentan oportunidades para su desarrollo y crecimiento. En este sentido, aún en medio de algunas limitaciones económicas y de su estructura, pueden y deben asumir riesgos que en determinados momentos pueden ser percibidos como altos, siempre y cuando no afecten su estabilidad, sean calculados, puedan



asumirse y se encuentren dentro de las actividades de su objeto social y se basen en los valores que han construido.

Al contrario de las empresas que no son familiares, estas presentan ventajas que pueden ser capitalizadas en virtud de lograr mejores rendimientos. Al tener menor tamaño, menor burocracia y ser manejadas casi siempre por sus propietarios o con una alta injerencia de ellos y sus familias en los asuntos administrativos, se establecen en su interior relaciones que están íntimamente relacionadas con la forma de ver la vida de sus creadores, quienes no las ven solo como un negocio, sino como parte de su vida, por lo que trasladan a ellas aspectos positivos y valores que pretenden darles estabilidad, perdurabilidad en el tiempo y prolongación de su familia. Estas ventajas (bien utilizadas) permiten que las empresas puedan implementar en su accionar cotidiano estrategias que no siempre son funcionales para el resto de las empresas.

Las empresas familiares comparten también unos principios comunes como la visión a largo plazo, la confianza y la dirección, que las diferencian de las demás empresas y pueden ser convertidos en ventajas comparativas y competitivas que les ayuden a incrementar su competitividad en los escenarios en los que se desarrollan y en los que comercializan sus productos y servicios.

Como afirma Ward (2004, p. 8) contar con una visión de largo plazo que permite a las empresas romper los paradigmas convencionales y señala que dicha visión debe estar basada en la confianza, que es la que estimula el valor de proyectarse hacia el futuro. Y es también la base sobre la cual asentar una excelente estructura de dirección.

Estos principios comunes favorecen que la empresa y sus miembros se proyecten a largo plazo y sepan específicamente a qué lugar quieren llegar y tomen el camino adecuado para el cumplimiento de sus metas y no sean absorbidos por oportunidades ficticias o por las reglas del mercado que inducen a los empresarios a realizar acciones que van en contra de sus principios y los de la organización.

Estos principios también posibilitan el establecimiento de relaciones de apoyo, camaradería, compañerismo y confianza entre los empleados y entre estos y las directivas de la organización, lo que redundará en un mejor clima organizacional y en la coherencia entre este y la cultura organizacional, al lograr que los miembros de la empresa

se identifiquen con la cultura organizacional, introyecten los valores organizacionales y realicen sus actividades cotidianas de manera más adecuada y satisfactoria.

La dirección de la empresa es la encargada de implementar todas las estrategias para incrementar la competitividad, pero desde la cabeza de la organización se debe tener la claridad necesaria de los objetivos que se esperan lograr y de las acciones a desarrollar para fortalecer la confianza y hacer que los empleados se involucren en los procesos de la organización.



## Capítulo 5. Desventajas de las empresas familiares

**A**l igual que con las ventajas, el hecho de ser empresas familiares implica que se presenten algunas desventajas a las cuales se debe prestar atención y que deben ser intervenidas en procura de mantener o aumentar la competitividad y la productividad empresarial. A continuación, se presentan algunas de estas desventajas y las estrategias que pueden ser implementadas para afrontarlas.

Tabla 3. Desventajas de las empresas familiares

| Desventajas                                                  | Estrategias                                                      | Acciones a realizar                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acceso y apertura relativamente limitados al capital externo | Abrirse a la participación externa en la empresa                 | Injectar capital externo cuando sea necesario para el crecimiento de la empresa, sin sacrificar o perder el control de ella o su esencia.                                            |
|                                                              |                                                                  | Realizar alianzas estratégicas con otras empresas, agremiaciones y universidades, así como acercarse a los consultorios empresariales de estas en virtud de cualificar sus procesos. |
|                                                              |                                                                  | Contratar profesionales que aseguren que se cuenta con el capital humano calificado necesario para el desempeño de las labores en la empresa.                                        |
|                                                              |                                                                  | Diversificarse para obtener mayores ingresos.                                                                                                                                        |
| Percepción de indisciplinadas y poco profesionales           | Generar mayor credibilidad en el entorno empresarial y académico | Participar activamente en agremiaciones y establecer relaciones con otras empresas de su sector.                                                                                     |
|                                                              |                                                                  | Diseñar una estructura organizacional sólida y coherente.                                                                                                                            |
|                                                              |                                                                  | Estandarizar los procesos, obtener certificaciones de calidad de sus procesos y productos.                                                                                           |
|                                                              |                                                                  | Realizar procesos de investigación, innovación y desarrollo en asocio con universidades, grupos y centros de investigación.                                                          |

| Desventajas    | Estrategias                                                                                            | Acciones a realizar                                                                                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ser familiares | Manejar la empresa como un negocio compuesto por familiares y no como una familia que tiene un negocio | Establecer límites y mantener claridad en las relaciones trabajo-familia.                                                  |
|                |                                                                                                        | Separar las finanzas de la familia de las finanzas de la empresa.                                                          |
|                |                                                                                                        | Diferenciar los espacios laboral y familiar y establecer diferencias y relaciones adecuadas en cada uno de estos espacios. |

Fuente: elaboración propia.

Ser una empresa familiar puede ser considerado como una ventaja o como una desventaja. Esto depende de la forma como se asuma esta característica por los propietarios y gerentes, pues si no se diferencian adecuadamente los espacios familiar y empresarial, se correrá el riesgo de que esta ausencia de diferenciación traiga consecuencias negativas tanto para la familia como para la empresa a nivel de las relaciones y de la economía. Es por ello necesario que, aunque se trasladen valores familiares y formas de relación al escenario empresarial, cada espacio tenga sus propias características y formas de relación entre los miembros del grupo familiar.

En este sentido, es recomendable que, aunque todos o gran parte de los miembros de la empresa sean de la misma familia, en la organización estén bien definidos los canales de comunicación, la estructura jerárquica, la toma de decisiones y no permitir que los asuntos laborales afecten las relaciones familiares ni estas tengan repercusiones negativas en el clima organizacional.

Dentro de las desventajas de ser una empresa familiar se encuentra también el acceso y apertura relativamente limitados al capital externo. Cuando se habla de capital externo, se hace referencia tanto a aspectos económicos como al ingreso a la organización de personas profesionales y ajenas a la familia y la resistencia al cambio.

Es un hecho que la falta de recursos económicos es una clara desventaja para cualquier empresa. Pero las empresas que no cuentan

con capital sobrante o que tienen limitaciones de alguna forma en el aspecto económico deben compensar esta carencia siendo más creativas y eficientes, innovando, haciendo las cosas de formas no convencionales y en últimas volviéndola más competitiva con los recursos a los que tiene acceso.

Las empresas familiares son también percibidas como poco profesionales, desordenadas, e indisciplinadas. Cambiar esta percepción es un reto para los gerentes y propietarios y esto solo se logra con la calidad del trabajo cotidiano, con la estandarización de los procesos y productos y con la certificación de su calidad por parte de las agencias que tienen la potestad de hacerlo.

Se considera en el imaginario social, que estas empresas poseen una cultura de paternalismo y nepotismo que no les permite visionarse a sí mismas como negocios exitosos y que contribuyen al desarrollo económico y social de sus regiones, sino como fuente de ingresos para el sostenimiento familiar, razón por la cual no se abren al medio ni a las ventajas que personas ajenas a la familia pueden ofrecerles. Por ello y por la empiria que caracteriza a sus gerentes se considera que estos no poseen las mismas capacidades de aquellos que han sido formados como Administradores a nivel profesional.

Las empresas familiares pueden aprovechar estas características y estos imaginarios en su beneficio abriéndose al ingreso de personas que puedan proveerles nuevas posibilidades: un capital humano egresado de las universidades que tiene avidez de conocimiento y un impulso especial para innovar.

Pueden también realizar alianzas estratégicas y aprovechar los diferentes programas que existen en el medio para ser apadrinadas por empresas de mayor trayectoria que les enseñarán caminos adecuados para ser competitivas.

Estas empresas deben identificar qué otras fuentes de ingreso son susceptibles de ser implementadas mediante la diversificación, determinar sistemas de costos adecuados que les permitan saber específicamente cuánto les cuesta producir sus bienes y servicios y qué margen de ganancia obtienen de ellos. Son empresas que deben mantener claridad en las cuentas y no manejar el dinero como una caja menor, sino como una verdadera empresa.

De igual forma, sus gerentes deben capacitarse permanentemente en aspectos de orden administrativo, con el fin de contar con las herramientas necesarias para realizar una buena toma de decisiones que guíe a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y deben equilibrar los beneficios de la disciplina con las ventajas de implementar un sistema de relaciones basado en valores familiares.

Arango y Maya (2005), realizaron una matriz DOFA para las Pymes del sector textil, la cual es aplicable en algunos aspectos a las empresas familiares y con base en ella, y en otra información recolectada en el transcurso de la investigación, a continuación, se definen algunas estrategias que pueden contribuir de forma decisiva a incrementar la competitividad de las empresas familiares.





# Capítulo 6. Debilidades de las empresas familiares

Las empresas familiares, al igual que cualquier otro tipo de empresas, presenta algunas debilidades. Pero en este caso se derivan directamente de su naturaleza y se encuentran relacionadas con el desconocimiento de técnicas y prácticas administrativas, el poco uso de ellas y su implementación sin un sentido estratégico. Es por ello que a continuación se formulan algunas estrategias que se consideran adecuadas para enfrentar estas debilidades.

Tabla 4. Debilidades de las empresas familiares

| Debilidades                                 | Estrategias                                                                 | Acciones a realizar                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desconocimiento de los mercados extranjeros | Identificar y conocer los mercados extranjeros a los que se quieren dirigir | Identificar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales para los productos y servicios de la empresa y conocer la dinámica comercial de estos mercados.           |
|                                             |                                                                             | Asociarse con universidades, centros de investigación, agremiaciones y entes gubernamentales que les provean la información necesaria para conocer los mercados internacionales. |

| Debilidades                                                   | Estrategias                                                                           | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausencia de planes y estudios de mercado y planes de mercadeo | Elaborar un plan estratégico exportador y una investigación de mercados internacional | Caracterizar los mercados internacionales a los que quieren llegar, mediante la realización de estudios de mercados internacionales.                                                                                                                                                       |
|                                                               |                                                                                       | Realizar una planeación y una ejecución adecuada del proceso de internacionalización de la empresa y no perder recursos en las exportaciones no exitosas.                                                                                                                                  |
| Falta de valor agregado a los productos y servicios           | Dar al producto valor agregado                                                        | Incrementar permanentemente los niveles de calidad de los productos y servicios ofrecidos.                                                                                                                                                                                                 |
|                                                               |                                                                                       | Cualificar su servicio pre y post venta para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.                                                                                                                                                                     |
|                                                               |                                                                                       | Cumplir con los estándares internacionales de calidad y la certificación de los procesos de la empresa.                                                                                                                                                                                    |
|                                                               |                                                                                       | Diferenciarse de otras empresas y ofrecer lo que ellas no ofrecen en aspectos como la innovación de sus productos y servicios, la presentación del producto, posicionar la marca, ofrecer atención personalizada, mantener comunicación permanente con los clientes, entre otras acciones. |

| Debilidades                                               | Estrategias                                                                                                                                              | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desconocimiento de los trámites para exportar             | Conocer adecuadamente los trámites y requisitos legales necesarios para la exportación de los productos o servicios de la empresa a mercados específicos | Realizar alianzas con universidades y entes gubernamentales que les permitan acceder a la información necesaria para el proceso exportador y generar con ellos una comunicación y una asesoría constante.                                                                |
|                                                           |                                                                                                                                                          | Entrar en contacto directo con organizaciones que conocen el proceso exportador y las regulaciones necesarias y realizar exportaciones a través de ellas.                                                                                                                |
| Poca implementación de la Norma ISO                       | Certificar las empresas con la Norma ISO                                                                                                                 | Cumplir con los estándares de calidad requeridos en la Norma ISO en sus diferentes versiones.                                                                                                                                                                            |
|                                                           |                                                                                                                                                          | Establecer sistemas integrados de calidad que impacten todos sus procesos y procedimientos y los cualifique con miras a la mejora continua.                                                                                                                              |
|                                                           |                                                                                                                                                          | Certificar en calidad en primera instancia los procesos misionales y luego los de más impacto para los productos y servicios de la empresa, así como aquellos que mayor valor tengan para los clientes de diferentes países y contextos.                                 |
| Baja capacidad de vinculación con empresas en el exterior | Establecer y mantener los contactos que les permitan a las empresas realizar un adecuado proceso de internacionalización.                                | Contactar empresas en el exterior dispuestas a comercializar los productos de las empresas nacionales.                                                                                                                                                                   |
|                                                           |                                                                                                                                                          | Realizar alianzas con empresas internacionales, ya sea para la fabricación de partes de sus productos, para ayudarlas a penetrar en el mercado nacional, para penetrar en su mercado o para ganar credibilidad en el escenario internacional por medio de esta relación. |

| Debilidades                                                | Estrategias                                                                         | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altos costos en los procesos administrativos y productivos | Optimizar los costos de producción y administración de la empresa                   | Realizar aplicación de procesos logísticos.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                            |                                                                                     | Evitar las erogaciones de dinero para asuntos familiares. Separar la economía familiar de la de la empresa.                                                                                                                                                      |
|                                                            |                                                                                     | Estandarizar la producción y realizar inversión en maquinaria y equipos modernos y adecuados, esto puede hacerse a través de un acuerdo de Joint – Venture.                                                                                                      |
|                                                            |                                                                                     | Diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa y sus objetivos estratégicos.                                                                                                                                                                     |
| Falta de claridad en las políticas de distribución         | Aplicar una estrategia de distribución mixta para optimizar los procesos logísticos | Realizar la distribución por cuenta propia o por terceros dependiendo de sus posibilidades.                                                                                                                                                                      |
|                                                            |                                                                                     | Determinar los canales de distribución y comercialización más adecuados, dependiendo de los productos, sus relaciones, sus posibilidades económicas, los nichos de mercado, el costo de la distribución y el lugar en el que pretenden posicionar sus productos. |

| Debilidades                                       | Estrategias                                                                                  | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta capital de trabajo                          | Crear un ambiente de negocios atractivo para incentivar inversiones nacionales y extranjeras | Abrirse a la posibilidad de obtener capital de fuentes externas.                                                                                                                                               |
|                                                   |                                                                                              | Incentivar la inversión extranjera en la empresa, lo que puede fomentar directa o indirectamente su proceso de internacionalización.                                                                           |
|                                                   |                                                                                              | Participar en eventos y ferias nacionales e internacionales.                                                                                                                                                   |
|                                                   |                                                                                              | Realizar el montaje de una página Web y aprovechar las ventajas que brindan las herramientas tecnológicas de bajo costo.                                                                                       |
| Bajo presupuesto para la formación y capacitación | Diseñar e implementar procesos de formación y capacitación                                   | Aprovechar las fortalezas y los conocimientos de los miembros de la organización para capacitar a sus compañeros en aspectos laborales.                                                                        |
|                                                   |                                                                                              | Realizar convenios con organizaciones no gubernamentales para la formación personal y capacitación del personal.                                                                                               |
|                                                   |                                                                                              | Establecer relaciones de cooperación con las Universidades, Instituciones de Educación Superior y demás institutos para acceder a la capacitación necesaria para su personal.                                  |
|                                                   |                                                                                              | Aprovechar los cursos y programas que ofrecen las cajas de compensación familiar y el SENA, entre otros, para acceder a la formación y capacitación en aspectos de desarrollo personal y capacitación laboral. |

| Debilidades                                                                                             | Estrategias                                                                                    | Acciones a realizar                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta planeación para la ejecución presupuestal y para el gasto e inversión de los recursos financieros | Planear los gastos e inversiones, mediante la elaboración de presupuestos y ejecución de ellos | Realizar presupuesto a corto, mediano y largo plazo.                                                                                                                        |
|                                                                                                         |                                                                                                | Aprovechar los recursos disponibles y proyectar inversiones.                                                                                                                |
|                                                                                                         |                                                                                                | Planear con anticipación la compra de maquinarias y equipos y mantener una reserva de recursos para imprevistos.                                                            |
|                                                                                                         |                                                                                                | Mantener al día la cartera y las buenas relaciones con el sistema financiero. Planear los créditos y la forma de pago de acuerdo a las posibilidades reales de la empresa.  |
| Producción insuficiente para atender la demanda                                                         | Optimizar los recursos para aumentar la producción                                             | Realizar una inteligencia de mercados que les permita a las empresas proyectar la demanda de sus productos y servicios.                                                     |
|                                                                                                         |                                                                                                | Seleccionar cuidadosamente las empresas en las que se apoyan para la producción (las que lo hacen) para poder cumplir con las entregas del producto en los plazos pactados. |
|                                                                                                         |                                                                                                | Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la empresa y los recursos disponibles para incrementar y optimizar la producción.                                            |
|                                                                                                         |                                                                                                | Tener un <i>stock</i> de productos para las temporadas en las que hay mayor demanda.                                                                                        |
| Dificultad para crecer                                                                                  | Cambio en la mentalidad de los gerentes y propietarios                                         | Visionar la empresa a largo plazo y determinar el punto al que se quiere llegar.                                                                                            |
|                                                                                                         |                                                                                                | Asumir los riesgos que implica el crecimiento de la empresa.                                                                                                                |
|                                                                                                         |                                                                                                | Vencer la resistencia al cambio.                                                                                                                                            |
|                                                                                                         |                                                                                                | Invertir recursos económicos y de todo tipo para el logro de la evolución de la empresa.                                                                                    |

| Debilidades | Estrategias                                                                                       | Acciones a realizar                                                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Continuidad | Garantizar al máximo posible la supervivencia de la empresa más allá de la vida de sus fundadores | Inculcar en los miembros de la familia la actitud emprendedora y empresarial.                         |
|             |                                                                                                   | Garantizar la gestión del conocimiento y el relevo generacional para la perdurabilidad de la empresa. |
|             |                                                                                                   | Hacer que la empresa no dependa de los ciclos de la familia o de uno de sus integrantes.              |

Fuente: elaboración propia.

Las empresas familiares presentan abundantes debilidades que dificultan su buen desarrollo inserción y mantenimiento en los mercados internacionales. Algunas de estas debilidades pueden considerarse como estructurales, mientras que otras se presentan con la evolución y el crecimiento de las empresas, que muchas veces no se encuentran preparadas para crecer y lo hacen de manera desorganizada, poco planeada y sin una clara dirección. Muchas empresas familiares crecen de acuerdo a las necesidades que se van presentando, lo que no necesariamente significa expansión o crecimiento real.

Para contrarrestar estas debilidades es imprescindible que, desde la dirección de la empresa, se sepa claramente hacia dónde se quiere avanzar y cómo se quiere llegar allí para no correr el riesgo de perderse en el camino y que, en lugar de crecer, la empresa desaparezca debido a los manejos ineficientes o poco planeados.

Para potenciar el crecimiento de la organización en el contexto de la globalización es necesario pensar globalmente, pero teniendo siempre presente el contexto regional, local y nacional, por lo que es imprescindible Identificar y conocer los mercados nacionales e internacionales a los que se quieren dirigir, lo que le posibilitará a la empresa determinar las oportunidades y ventajas que ofrecen estos mercados para sus productos y servicios. De igual forma el asocio con universidades, centros de investigación y entes gubernamentales permitirá que las empresas puedan acercarse a sus nichos de mercado, conocerlos,



caracterizarlos, determinar sus necesidades y satisfacerlas de una manera más segura y evitando el desperdicio de recursos.

Las empresas familiares deben vencer sus temores acerca de la inversión en investigaciones de mercados (que en asociación con otras instituciones no suelen ser costosos). Pueden aprovechar las ventajas y oportunidades que ofrece una herramienta como la Internet para acercarse a los mercados internacionales, conocerlos e identificar rasgos culturales importantes de los mercados a los cuales pretenden llegar.

Con estas estrategias se pueden reducir los riesgos de lanzar productos o servicios que no sean demandados o no cumplan con las expectativas del mercado meta, así como al comercializar los productos.

Es necesario también acercarse al entorno político, social y cultural del mercado meta, ya que estas son variables que inciden de forma directa y radical en la demanda de productos y servicios y demarcan diferentes alternativas para penetrar en cualquier mercado.

A nivel general, las empresas familiares presentan también un marcado desconocimiento acerca de la realización e implementación de planes exportadores que les garanticen éxito en sus procesos de internacionalización basados en conocimientos serios de las realidades de los mercados que se pretenden colonizar. Por ello es necesario que estas empresas formulen planes estratégicos para sus exportaciones, que estas no sean eventos aislados, sino fruto de un estudio y una planificación conscientes para no incurrir en pérdidas que pueden comprometer seriamente el futuro de la organización y a la vez cumplir con las expectativas de los clientes.

Debido a la inexperiencia, a los pocos riesgos asumidos, a la elaboración artesanal y a veces desordenada de los productos, muchas empresas carecen de posibilidades para competir en los mercados internacionales e incluso en sus propios países. Es por ello necesario dar valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen, pues esta es una de las mayores estrategias que garantizan la competitividad en la actualidad.

Es entonces una necesidad imperiosa ofrecer productos y servicios de excelente calidad, la cual debe ser parte integral del proceso y no una meta a cumplir. Estas empresas, como parte de su valor agregado pueden y deben ofrecer excelentes servicios pre y post venta, pueden

pensar, por ejemplo, en empaques reutilizables y con diseños atractivos como parte de la estrategia de atracción al cliente y de valor agregado. Ello no solo les garantiza que el cliente quede satisfecho, sino que les abre las posibilidades a detectar y satisfacer necesidades que no conocen y llegar a esos clientes con nuevos y mejores productos y deben también ser innovadoras en la presentación del producto, posicionar la marca, mantener una comunicación fluida y permanente con los clientes, realizar atención personalizada, entre otras acciones tendientes a ofrecer lo que otras empresas no ofrecen.

Esta estrategia ofrece las ventajas de la cercanía con el cliente, en un diálogo constante de realimentación que haga posible el incremento de la calidad, y con ella, de la competitividad en cualquier escenario, así como cautivar y fidelizar a los clientes hacia los productos y las empresas.

Es un hecho que las empresas en general, sobre todo aquellas que nunca han exportado, desconocen todo lo relacionado con el proceso y con los trámites y requerimientos tanto en el país de origen como en el país de destino. Una estrategia para subsanar esta falencia y empezar el proceso exportador con éxito es acercarse a las entidades privadas y públicas que conocen de este proceso y acceder a su capacitación o a su intermediación. Las empresas pueden también iniciar su proceso como exportadores pasivos, permitiendo que sean otros los que distribuyan sus productos y les allanen el camino al cautivar una clientela mientras ellos se preparan para la exportación activa y adquieren todos los conocimientos necesarios.

Debido a dificultades administrativas y económicas, muchas empresas no han normalizado su producción, no han estandarizado sus procesos y productos y no han accedido a la certificación de calidad, lo que hoy, en el escenario internacional, es una necesidad y un requerimiento no negociable. Las empresas familiares (y todas las empresas) deben entonces realizar esfuerzos por incrementar y certificar la calidad de sus procesos y productos cumpliendo con los estándares de la Norma ISO y demás reglamentaciones que permitan que sus productos puedan penetrar con éxito en los mercados internacionales. Esto incluso, les facilita establecer y mantener los contactos que les permitan a las empresas realizar un adecuado proceso de internacionalización,

afrontando de esta manera la debilidad que supone la baja vinculación con empresas del exterior.

Para acceder a estos contactos se pueden explorar diferentes alternativas, entre ellas encontrar empresas dispuestas a comercializar los productos y realizar alianzas con empresas internacionales, ya sea para la fabricación de partes de sus productos, para ayudarlas a penetrar en el mercado nacional, para incursionar en su mercado o para ganar credibilidad en el escenario internacional por medio de esta relación.

Usualmente, las empresas nacionales, y entre ellas las familiares, suelen incurrir en altos costos de administración y producción, lo que supone una gran debilidad para competir en el mercado internacional, ya que encarece los productos y servicios que ofrecen. Por ello es una necesidad urgente optimizar estos costos de administración y de producción mediante la aplicación de procesos logísticos en la cadena de abastecimiento y normalización de la producción. Esto permite un mayor nivel de competitividad, mayores ganancias y mejoras en el servicio al cliente.

Para ello se puede, por ejemplo, integrar algunos departamentos (como el de compras y el de distribución), permitiendo una mayor y efectiva integración de proveedores y distribuidores. Es viable también estandarizar la producción y realizar inversión en maquinaria y equipos modernos y adecuados, esto puede hacerse a través de un acuerdo de Joint-Venture. Un aspecto bastante importante a la hora de disminuir los gastos es evitar las erogaciones de dinero para asuntos familiares y separar la economía familiar de la de la empresa, pues es esto lo que hace más costoso el proceso, ya que no se tiene claridad del manejo del dinero.

De la misma forma que en muchas empresas familiares existe una evidente falta de claridad en el manejo del dinero, existe también en otros aspectos, como en las políticas de distribución de sus productos. No conocen los canales de distribución que más se adecuan a sus productos y a sus consumidores, o los que resultan más baratos y más eficientes, por lo que es importante aplicar una estrategia de distribución mixta para optimizar los procesos logísticos y obtener mejores resultados, para ello es aconsejable realizar la distribución por cuenta propia o por terceros cuando la situación lo amerite o dependiendo

de sus posibilidades y determinar los canales de distribución más adecuados y que les produzcan mayor rendimiento, dependiendo de los productos, los nichos de mercado, el costo de la distribución y el lugar al que han de llegar los productos. La aplicación de esta estrategia posibilita a la empresa disponer de varias alternativas para poner sus productos en manos del consumidor final de forma rápida, eficiente, efectiva y con más baja inversión.

Dado que las empresas familiares en la mayoría de los casos son medianas y pequeñas y gran parte de su personal es de la misma familia o allegados, el manejo administrativo es también casero, a veces poco profesional y carente de orden, por lo que aunque tengan muy buenos resultados e ingresos en ocasiones suelen diluirse en gastos innecesarios o se desvían hacia la satisfacción de las necesidades familiares. Por estas y otras causas son empresas a las que les falta capital de trabajo y esta es una situación que es imprescindible solucionar.

Para ello es recomendable tener cuidado con los gastos y las inversiones que se realizan y abrirse a la posibilidad de obtener capital de fuentes externas, ya sean inversiones de otras empresas o personas, emitir acciones o acceder a créditos del sistema financiero.

Quizás la mejor o más viable alternativa para las empresas que pretenden internacionalizarse es incentivar la inversión extranjera en la empresa, lo que puede fomentar directa o indirectamente su proceso de internacionalización y para ello pueden participar en eventos y ferias nacionales e internacionales que atraigan estas inversiones o realizar el montaje de una página web y aprovechar las ventajas que brindan las herramientas tecnológicas de bajo costo y así darse a conocer y dar a conocer sus productos en el campo empresarial.

El disponer de recursos y de capital de trabajo hará también que las empresas puedan invertir recursos en formación y capacitación de sus dirigentes y empleados, haciendo que esta formación y actualización redunde en el mejoramiento de los procesos y los productos y, por ende, en la competitividad.

En caso de no poseer los recursos necesarios para destinar a formación y capacitación, de todas maneras, debe hacerse ya que es tanto una necesidad como una obligación de la empresa. Para ello es factible recurrir en primera instancia al “saber hacer” que hay dentro de

ella misma y aprovechar los conocimientos de los miembros de la organización que pueden ser transmitidos a los otros. También pueden realizar convenios con otras instituciones para obtener la capacitación que necesitan y establecer relaciones de cooperación con las universidades, instituciones de educación superior y demás institutos que les puedan brindar esta capacitación a bajo precio, de forma gratuita o por medio del canje.

Es una oportunidad para estas empresas la posibilidad de aprovechar los cursos y programas que ofrecen las cajas de compensación familiar y el Sena, entre otros, para acceder a la formación y capacitación en aspectos de desarrollo personal y capacitación laboral, lo que casi siempre resulta a muy bajo costo.

Como ya se ha mencionado, no es habitual encontrar empresas familiares en las que los gastos y las inversiones no son planeados y el dinero es desperdiciado, por ello se deben planear los gastos e inversiones mediante la elaboración de presupuestos y ejecución de ellos. Esto posibilita también planear el crecimiento que se espera alcanzar en diferentes periodos.

Este crecimiento está dado también por las posibilidades de la empresa para cumplir sus compromisos y satisfacer las demandas de sus productos. Muchas empresas, aun utilizando toda su capacidad instalada, no son capaces de satisfacer adecuadamente la alta demanda de sus productos y esta demanda que en un principio era una oportunidad se convierte en una amenaza que incluso puede llevar a la quiebra a la empresa.

Es entonces de vital importancia que la empresa pueda cumplir con las entregas en los tiempos pactados, en los volúmenes solicitados y con una excelente calidad. Para ello es necesario que realice una inteligencia de mercados que le permita proyectar la demanda y aplicar los correctivos y medidas necesarias para poder cumplir con esta proyección, aprovechar al máximo la capacidad instalada y el talento humano que poseen y tener un *stock* de productos para las temporadas en las que hay mayor demanda, entre otras estrategias.

El cumplimiento, la calidad y el buen manejo de la empresa contribuyen de forma significativa a combatir la dificultad para crecer que presentan muchas de estas empresas. Pero más allá de estas

características, es necesario un cambio de mentalidad en los gerentes, propietarios y en los miembros de la organización para asumir el cambio de forma adaptativa. Es imprescindible que todos los miembros de la organización puedan asumir los riesgos que implica el crecimiento y vencer la resistencia al cambio y desde la gerencia es recomendable invertir recursos económicos y de todo tipo para el logro de la evolución de la empresa.

Una debilidad tradicionalmente atribuida a las empresas familiares es su continuidad. La literatura habla ampliamente de que la mayoría de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación y la realidad confirma este postulado. Por ello, y porque las empresas familiares son la base de la economía mundial y del desarrollo de las naciones se debe garantizar al máximo posible la supervivencia de la empresa más allá de la vida de sus fundadores.

Algunas estrategias que pueden lograr este objetivo son: inculcar en los miembros de la familia la actitud emprendedora y empresarial; hacer que la empresa tenga vida propia y no dependa de los ciclos de la familia o de uno de sus integrantes; garantizar que para algunos miembros de la familia la actitud empresarial y emprendedora se convierta en un proyecto de vida; entrenar y formar a los miembros de la familia para que se hagan cargo de la empresa en cualquier momento y, lo más importante, garantizar el relevo generacional con miras a la supervivencia de la empresa a largo plazo.

El uso e implementación efectiva de algunas de estas estrategias puede contribuir de manera significativa a subsanar las debilidades que poseen las empresas familiares y llevarlas por el camino adecuado hacia su crecimiento y desarrollo y hacia la mejora sustancial en sus niveles de competitividad en un entorno cada vez más exigente.



## Capítulo 7. Oportunidades para las empresas familiares

**A** las empresas familiares, por su tamaño, sus características y formas organizativas, se les presentan oportunidades brindadas por agentes estatales, gremios, asociaciones y por el medio social en general, que deben ser aprovechadas en procura de consolidarse y acceder a diferentes beneficios. Un aspecto de especial relevancia es el aprovechamiento de acuerdos comerciales internacionales, procesos de asociatividad y gestión de recursos externos. En la tabla 5 se encuentran las estrategias propuestas en este sentido.



**Tabla 5.** Oportunidades para las empresas familiares

| Oportunidades                            | Estrategias                                                                                                                            | Acciones a realizar                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facilidad de acceso a nuevas tecnologías | Facilitar la comunicación, la obtención de información y la realización de contactos y negociaciones a nivel nacional e internacional. | Estar al nivel de otras empresas o en un nivel superior en cuanto al uso e implementación de herramientas y programas informáticos y uso de tecnología. |
|                                          |                                                                                                                                        | Acceder a las ventajas del uso de la tecnología para la realización del proceso productivo.                                                             |
|                                          |                                                                                                                                        | Ofrecer a la empresa mayor organización en sus actividades y disminuir los gastos.                                                                      |
|                                          |                                                                                                                                        | Facilitar la incursión de la empresa en el comercio electrónico como herramienta de negocios.                                                           |
|                                          |                                                                                                                                        | Aprovechar adecuadamente las redes sociales para realizar promoción de la empresa y de sus productos y servicios.                                       |
|                                          |                                                                                                                                        | Facilitar y fomentar el teletrabajo en aquellas áreas o procesos de la empresa en que pueda hacerse y mejorar sus niveles de conectividad.              |

| Oportunidades                                                                          | Estrategias                                                                                                                  | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Posibilidad creciente de asociación y agremiación                                      | Pertenecer de manera activa a los diferentes clústeres, agremiaciones y organizaciones empresariales                         | Interactuar de forma organizada con otras empresas en procura de lograr procesos de asociatividad beneficiosos para todos los participantes.                                                                                                                                   |
|                                                                                        |                                                                                                                              | Integrarse con otras empresas y entidades, convirtiéndose en centro de algunas actividades y satélite en otras, con el fin de ser importante en el gremio y al mismo tiempo mantener concentración en sus propias actividades y no en las de la asociación a la que pertenece. |
|                                                                                        |                                                                                                                              | Convertirse en apoyo de otras empresas que no tienen los conocimientos o experiencia que ellas tienen y apegarse a aquellas que pueden enseñarles a hacer las cosas.                                                                                                           |
|                                                                                        |                                                                                                                              | Aprovechar las posibilidades actuales que se ofrecen desde los TLC y las entidades gubernamentales y no gubernamentales para acceder a nuevos mercados y mejorar la productividad y competitividad.                                                                            |
| Apoyo de las entidades gubernamentales encargadas de la promoción de las exportaciones | Gestionar recursos para participar en eventos y ferias en las que se pueda dar a conocer la empresa y realizar negociaciones | Disponer de recursos provenientes del exterior para participar en ferias nacionales e internacionales en las que se dé a conocer la empresa y sus productos y servicios.                                                                                                       |
|                                                                                        |                                                                                                                              | Obtener el conocimiento de los procesos y procedimientos para exportación e importación.                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                        |                                                                                                                              | Adquirir conocimiento acerca de los mercados internacionales y las formas más viables de penetrar en ellos.                                                                                                                                                                    |
|                                                                                        |                                                                                                                              | Identificar oportunidades de negocios en el exterior.                                                                                                                                                                                                                          |

| Oportunidades                                                                                                                    | Estrategias                                                          | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acuerdos comerciales que permiten llegar a nuevos mercados                                                                       | Buscar y obtener mayor participación en los mercados internacionales | Acercarse a los entes gubernamentales y no gubernamentales que ayudan en los procesos de importación y exportación.                                                                                  |
|                                                                                                                                  |                                                                      | Determinar los países a los cuales les interesa ingresar con sus productos y servicios y aprovechar las ventajas que ofrecen los diferentes acuerdos comerciales en este sentido.                    |
|                                                                                                                                  |                                                                      | Identificar y caracterizar nichos de mercado en otros países, a los cuales dirigir sus productos y servicios.                                                                                        |
|                                                                                                                                  |                                                                      | Seleccionar entre los acuerdos existentes aquellos que más beneficios representan para la empresa y sus productos, así como para el sector en el que se ubica la empresa y acceder a sus beneficios. |
| Acceso a recursos económicos por medio del sistema financiero, los créditos oficiales y la ayuda de entidades no gubernamentales | Acceder a los recursos económicos provenientes de diferentes fuentes | Elaboración y presentación de proyectos productivos por medio de los cuales se pueda acceder a recursos ofrecidos por diferentes instituciones.                                                      |
|                                                                                                                                  |                                                                      | Establecimiento de contacto y relación con la alcaldía y la gobernación para acceder a recursos estatales destinados al desarrollo de las PYMES.                                                     |
|                                                                                                                                  |                                                                      | Aprovechar el acceso a créditos a bajos intereses, destinados a las empresas.                                                                                                                        |
|                                                                                                                                  |                                                                      | Acceder a capacitación a bajo costo para la elaboración de proyectos y presupuestos que permitan acceder a recursos económicos con mayor facilidad.                                                  |

| Oportunidades                                             | Estrategias                                                                                   | Acciones a realizar                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variedad de canales para la comercialización de productos | Determinar los canales más adecuados para la distribución y comercialización de los productos | Estudiar los canales de distribución que presenten mayores rendimientos a la empresa y las mejores estrategias que estos canales ofrecen para llegar con los productos al consumidor final. |
|                                                           |                                                                                               | Utilizar diferentes canales de comercialización, de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los consumidores.                                                                          |

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad, el medio económico, político y social y las dinámicas comerciales que propone la globalización ofrecen algunas oportunidades a las empresas familiares, que, de ser aprovechadas, podrían constituir una ventaja para enfrentar la competencia y para posicionarse en el mercado. Estas oportunidades van desde la posibilidad de acceder con facilidad a nuevas tecnologías hasta el aprovechamiento de los acuerdos comerciales que cada vez se incrementan y ofrecen diferentes beneficios a las empresas.

En este sentido, puede resaltarse que hoy, más que nunca, las personas y empresas tienen acceso a las nuevas tecnologías que hacen posible la comunicación. Las empresas hoy, con baja inversión, pueden acceder a comunicarse en tiempo real con otras empresas en todo el mundo, obtener y brindar información y hacer contactos y negociaciones.

Las empresas familiares deben invertir en compra de tecnología informática y demás maquinaria y herramientas para la realización de todo su proceso productivo, esto aporta calidad a los productos, organiza las actividades, evita gastos innecesarios y minimiza costos. Además, facilita que la empresa utilice el comercio electrónico como una herramienta eficaz de negocios. En este sentido, una de las grandes posibilidades que se abre a las empresas familiares (y a todas las empresas) es el uso de las redes sociales como plataforma para darse a conocer, para promocionar sus productos y servicios y para realizar la venta de ellas

incurriendo en pocos gastos, esta es una de las estrategias más utilizadas en la actualidad por empresas de todos los sectores y tamaños y debe ser utilizada también por las empresas familiares.

Es una realidad que las empresas familiares son, en su mayoría, MiPymes que no cuentan con todas las condiciones óptimas para su crecimiento y desarrollo, por lo que la posibilidad creciente de asociación y agremiación es para ellas una oportunidad valiosa de compartir experiencias, aprendizajes y apoyo de las demás.

También es recomendable acercarse a entidades que posibilitan el acceso a información actualizada en materia de innovación, desarrollo tecnológico y reconversión productiva. Este acercamiento permitirá saber cómo se tratan los temas de cooperación internacional que estas empresas puedan aprovechar.

Es de vital importancia también pertenecer a las asociaciones empresariales y profesionales, a las agremiaciones, con el fin de conocer, de primera mano, las estrategias de acción propuestas por estas para cada uno de los sectores productivos. De igual forma todas las asociaciones y agremiaciones ofrecen a sus asociados capacitación en diferentes aspectos administrativos, contables, financieros y de negociación que les permiten a las empresas familiares empezar a incursionar con éxito en nuevos negocios, mejorar en su organización y administración, incursionar en nuevos mercados y apoyarse en la experiencia de las que han sido exitosas.

Esta asociatividad permite también que las empresas familiares pertenezcan de manera activa a los diferentes clústeres. El funcionamiento de clúster es una variable determinante que les sirve a las Mipymes como catalizador en la promoción de sus productos, por ello son de vital importancia.

Fortaleciendo esta asociatividad, los programas y entes gubernamentales trabajan activamente con el fin de congregar a las empresas para lograr su fortalecimiento y el incremento de la competitividad en los escenarios internacionales.

Las empresas familiares deben aprovechar los recursos de que el Estado dispone para su promoción y desarrollo. Por medio de los programas y entidades gubernamentales las empresas pueden acceder a recursos económicos, a capacitación, a participación en ferias y

exposiciones en las que pueden darse a conocer y entrar en contacto con otras empresas y con clientes nacionales y extranjeros.

La implementación de esta estrategia permite a las empresas familiares disponer de recursos para la participación en estos eventos, mediante la gestión efectiva de recursos con agencias del Estado, lo que es un gran paso para iniciar y desarrollar su proceso de internacionalización y tiene la ventaja de que, al mismo tiempo, pueden adquirir capacitación, intercambiar información y acceder a la tecnología que necesitan para su funcionamiento.

Estas agencias, entes e instituciones gubernamentales, junto con las privadas ofrecen, entre otras cosas, capacitación, orientación y ayuda para que las empresas nacionales se inserten en los mercados internacionales y obtengan los beneficios que posibilitan o brindan los tratados de libre comercio suscritos por Colombia, mediante los cuales se puede lograr una mayor participación en los mercados internacionales.

Para aprovechar al máximo estos acuerdos, las empresas deben asociarse, determinar cuáles organizaciones les pueden colaborar de una forma más efectiva para llegar a los mercados internacionales, buscar toda la información disponible que les permita caracterizar los nichos de mercado a los que pretenden dirigirse, encontrar nuevas oportunidades de negocio, descubrir necesidades insatisfechas de los consumidores y seleccionar, dentro de los acuerdos suscritos por el país, aquellos que más les convengan para el tipo de productos, servicios y expectativas de internacionalización que poseen.

Esta estrategia es bastante funcional para empresas que vienen realizando una exportación pasiva de sus productos, pues ya tienen un mercado potencial que conoce y consume sus productos.

Estos tratados comerciales y la asociación con empresas internacionales permiten también la implementación de puntos de venta y franquicias en el exterior, lo que se convierte en un excelente paso en el proceso de internacionalizar la empresa y ganar participación en los mercados internacionales.

Para disfrutar de los beneficios que estos tratados ofrecen, las empresas deben ser sólidas, demostrar que pueden cumplir con las exigencias a nivel internacional y garantizar que pueden cumplir con los pedidos en el tiempo y condiciones pactadas, deben tener una estructura

organizacional fuerte y unos procesos que garantizan la calidad. Esta estructura sólida, una buena trayectoria en el mercado, una buena historia crediticia y una adecuada organización, así como reconocimiento local son también importantes en el momento de acceder a recursos económicos provenientes de diferentes fuentes, entre ellos el sistema financiero y la cooperación internacional.

Para el acceso a estos recursos las empresas deben tener la capacidad de elaborar, presentar y gestionar proyectos. Esta es una debilidad que acusan las empresas en general, ya que el desconocimiento de la metodología de formulación de proyectos y las exigencias del medio con respecto a ellos hacen que se pierdan recursos que están disponibles para el desarrollo y crecimiento de las empresas, las cuales se desincentivan al no conocer los aspectos claves que deben tener en cuenta al momento de presentar un proyecto productivo o de inversión.

Para acceder a estos créditos y a otros recursos disponibles, las empresas pueden acceder a capacitación a bajo costo para la elaboración de proyectos y presupuestos, aprovechar el acceso a créditos a bajos intereses, destinados a las empresas y establecer contacto y relación con la alcaldía y la gobernación para acceder a recursos estatales destinados al desarrollo de las Pymes.

Una forma de que las empresas puedan hacerse fuertes en el escenario internacional es ser fuertes en el escenario local. Una empresa sólida, reconocida, con fortalezas para trabajar el mercado local y cautivar y mantener satisfechos a los clientes de su propio entorno tiene mayores posibilidades de penetrar exitosamente en mercados internacionales.

Fuera de la garantía de calidad, la solidez económica y la satisfacción del cliente, una de las formas de colonizar espacios y llegar a los nichos de mercado, es aprovechar las ventajas que los diferentes canales de comercialización les ofrecen a todas las empresas. Existe una variedad de canales que pueden ser utilizados por las empresas para llegar a sus consumidores y que garantizan la entrega del producto con la mayor celeridad y calidad posibles.

En este sentido, las empresas deben determinar los canales de distribución y comercialización más adecuados para sus productos y sus expectativas y usarlos adecuadamente. Cada uno de estos canales ofrece ventajas, desventajas y perspectivas diferentes que se acomodan a

las necesidades de cada empresa, de sus productos y sus clientes, por ello es una buena alternativa estudiar los canales de distribución y las mejores estrategias que estos canales ofrecen para llegar con los productos al consumidor final y utilizarlos de acuerdo a sus necesidades.

Esto funciona tanto para los mercados locales como para los nacionales e internacionales. Y aunque a veces es más costoso utilizar los servicios de terceros, puede ser más conveniente esta estrategia, ya que ellos conocen los sistemas de empaques, embalajes, trámites y medios para poner el producto en manos del consumidor final en el menor tiempo posible y con pocos riesgos.

La implementación de estrategias para aprovechar las oportunidades existentes en el medio para las empresas familiares, las Pymes y todo tipo de empresas, contribuye a garantizar el incremento de su productividad y competitividad a corto, mediano y largo plazo y estas oportunidades en la mayoría de los casos son de fácil acceso y demandan poca inversión.





## Capítulo 8. Fortalezas de las empresas familiares

Las empresas familiares cuentan con unas fortalezas que parten directamente de su tipología. En este sentido, se puede considerar que en ellas es común encontrar gerentes o propietarios que, aunque no poseen muchos conocimientos técnicos, si tienen voluntad y tenacidad para proyectar el negocio hacia el futuro y mantenerlo a flote, presentan una gran capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, conocen el sector en el que se ubica la empresa y en general utilizan los valores familiares como motor del desarrollo empresarial. Estas fortalezas pueden ser aprovechadas en beneficio de la organización y en la tabla 6 se proponen algunas estrategias y acciones para que se puedan potenciar estas fortalezas.

Tabla 6. Fortalezas de las empresas familiares

| Fortalezas                           | Estrategias                                                                                                                                     | Acciones a realizar                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad de respuesta a los cambios | Crear una estructura organizacional que permita la acomodación de la empresa a los cambios                                                      | Diseñar una estructura organizacional coherente y fuerte, pero flexible ante los necesarios cambios que se deban operar a su interior.                                          |
|                                      |                                                                                                                                                 | Preparar a los empleados y colaboradores para asumir los cambios que sean implementados.                                                                                        |
| Tenacidad de los gerentes            | Potenciar las características positivas de los gerentes y propietarios, en virtud de que puedan superar las crisis que enfrentarán las empresas | Convertir a los gerentes en líderes de los procesos y no en simples figuras de disciplina y control.                                                                            |
|                                      |                                                                                                                                                 | Que los gerentes introyecten en su repertorio comportamental actitudes de entendimiento, comprensión, visión de futuro.                                                         |
|                                      |                                                                                                                                                 | Entrenamiento en el proceso de toma de decisiones.                                                                                                                              |
|                                      |                                                                                                                                                 | Desarrollar en los gerentes mayor tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión y un alto sentido de compromiso con la empresa y con el desarrollo humano de los empleados. |
| Enfoque en un solo negocio           | Búsqueda de diferentes líneas de sus mismos productos y nichos de mercado específicos                                                           | Diversificar la producción en varias líneas del mismo producto y de productos relacionados y enfocados en grupos poblacionales específicos.                                     |
|                                      |                                                                                                                                                 | Fidelizar los clientes y posicionar la marca mediante de la calidad de los productos y servicios y generar recordación.                                                         |
|                                      |                                                                                                                                                 | Conservar la identidad de la organización y de los productos.                                                                                                                   |
|                                      |                                                                                                                                                 | Mantener una buena y permanente comunicación con los clientes.                                                                                                                  |

| Fortalezas                             | Estrategias                                                                                                                                                 | Acciones a realizar                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento del sector y sus clientes | Implementar canales de comunicación adecuados que le permitan a la empresa conocer la evolución del sector y las necesidades y expectativas de los clientes | Mantenerse al tanto de los cambios que se operan en el sector, en la tecnología utilizada y en las nuevas formas de hacer las cosas en la competencia. |
|                                        |                                                                                                                                                             | Realizar periódicamente sondeos entre los clientes para determinar sus necesidades y expectativas.                                                     |
|                                        |                                                                                                                                                             | Participar en ferias y eventos en los que se den a conocer los avances del sector, las nuevas tecnologías y se entre en contacto con otras empresas.   |
|                                        |                                                                                                                                                             | Anticiparse y realizar estudios de mercado que permitan proyectar la producción y el desarrollo de la empresa.                                         |
| Organización en la producción          | Estandarizar el proceso productivo, los productos y la planta                                                                                               | Medir el impacto sobre el negocio, más que sobre una parte del mismo.                                                                                  |
|                                        |                                                                                                                                                             | Tener una ubicación estratégica que le permita estar cerca de sus clientes y de los insumos necesarios para la producción.                             |
|                                        |                                                                                                                                                             | Racionalizar factores productivos, costos, mejoramiento de procesos.                                                                                   |
|                                        |                                                                                                                                                             | Mantener la coherencia estratégica que permita organizar la producción de forma eficiente y efectiva.                                                  |

| Fortalezas                                                                          | Estrategias                                                                                                     | Acciones a realizar                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mejor desempeño en actividades que requieren habilidades o servicios especializados | Administrar los recursos con el fin de lograr resultados positivos en la empresa                                | Destinar los recursos necesarios para capacitación del personal en habilidades y destrezas específicas para el desempeño de sus labores.                                                |
|                                                                                     |                                                                                                                 | Implementar la actitud de servicio como un valor fundamental en la organización y convertirla en un factor diferenciador.                                                               |
|                                                                                     |                                                                                                                 | Concentrarse en la realización actividades y desarrollar las habilidades para las cuales la empresa es especialmente buena.                                                             |
|                                                                                     |                                                                                                                 | Especializarse en determinados bienes y servicios, optimizando los recursos de la empresa y generando mayor rentabilidad.                                                               |
| Conocimiento técnico en destrezas y habilidades de su capital humano                | Desarrollar habilidades que permitan mejorar su competitividad en el manejo del capital humano que las conforma | Contar con personal preparado técnicamente (desde la educación formal y no formal, así como empíricamente) para el desempeño de sus funciones.                                          |
|                                                                                     |                                                                                                                 | Formar a sus empleados en aspectos como la toma de decisiones, la autonomía y la capacidad para innovar.                                                                                |
|                                                                                     |                                                                                                                 | Implementar procesos coherentes y lógicos de desarrollo humano que tengan como marco de referencia los valores organizacionales.                                                        |
|                                                                                     |                                                                                                                 | Establecer un departamento o división de gestión humana dependiente de la gerencia, pero manejado con autonomía por personas profesionales, desligando a la gerencia de estos aspectos. |

| Fortalezas                                         | Estrategias                                                                                                                           | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Buena calidad de los productos y diseños novedosos | Continuar elaborando los productos con estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales y ofreciendo diseños novedosos | Continuar la elaboración de los productos con excelente calidad y diseños novedosos que estén a la vanguardia de la moda.                                                                                        |
|                                                    |                                                                                                                                       | Implementar la Norma ISO.                                                                                                                                                                                        |
|                                                    |                                                                                                                                       | Cumplir con los criterios ambientales, de calidad y de seguridad exigidos a nivel internacional.                                                                                                                 |
|                                                    |                                                                                                                                       | Innovar en la presentación de los productos, en aspectos de calidad y precio, canales de comercialización y estrategias pre y post venta.                                                                        |
| Fortalezas de unidad                               | Intereses comunes                                                                                                                     | Mantener a la familia y generar una cultura organizacional basada en lazos más fuertes que los meramente económicos, valores sólidos y un gobierno legitimado por todos los miembros de la familia y la empresa. |
|                                                    | Autoridad reconocida                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Confianza mutua                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Comunicación                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Compenetración                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Flexibilidad                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                  |
| Fortalezas de compromiso                           | Entrega a un ideal                                                                                                                    | Motivar a los miembros de la familia y la empresa para realizar el trabajo con dedicación y calidad, vivenciando los valores familiares y organizacionales.                                                      |
|                                                    | Sacrificio personal                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Exigencia de lo mejor                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Pensamiento a largo plazo                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                  |

Fuente: elaboración propia

El hecho de ser familiares les da a las empresas algunas fortalezas que deben ser aprovechadas para lograr alcanzar niveles de competitividad que les permitan posicionarse en los mercados nacionales e internacionales. Estas fortalezas están dadas también por las diferentes maneras en que las empresas han asumido su crecimiento y las estrategias que han implementado para solucionar los conflictos familia-empresa, en términos de Torres y Escobar (1999), en el intercambio de relaciones familiares y empresariales, como es de suponerse, se entrecruzan intereses, valores, costumbres, hábitos, los cuales pueden llegar a ser tan complementarios que cierran la empresa en límites tan estrechos que

obstaculicen su desarrollo; o tan contradictorios que desencadenen el conflicto en cualquiera de sus manifestaciones por rivalidad entre padre e hijo, entre hermanos, por choque de edades, entre otros. El saber sortear estos conflictos y capitalizarlos para obtener de ellos el crecimiento es en sí una fortaleza, que a su vez potencia el aprovechamiento de otros aspectos positivos que posee la empresa.

Uno de estos aspectos positivos o fortalezas, es la organización de la producción, ya que muchas empresas familiares que han atravesado crisis en el pasado a causa del desorden en el desarrollo de las actividades cotidianas se han dado cuenta de que para ellas es más rentable estandarizar el proceso productivo, los productos y la planta, aunque ello signifique una alta inversión y un proceso largo de cambio de la cultura organizacional. Aprovechar esta fortaleza les da a las empresas la ventaja de racionalizar factores productivos, costos, realizar el mejoramiento de procesos y mantener la coherencia estratégica que les permite organizar la producción de forma eficiente y efectiva.

Por ser empresas en su mayoría pequeñas y medianas, tienen la capacidad de respuesta a los cambios, pues ellas mismas constantemente están cambiando en procura de satisfacer a los clientes, lograr expansión, colonizar nuevos nichos de mercado y acomodarse a las exigencias de la moda y de los productos y servicios cada vez más complejos.

Estas empresas deben estar pendientes de los cambios que se operan con gran velocidad a nivel económico, político, social y cultural, pues en gran medida ellos determinan las preferencias de los consumidores y sus posibilidades reales de acceso a bienes y servicios.

Para aprovechar esta fortaleza, las empresas familiares deben recurrir a la estrategia de crear una estructura organizacional sólida pero flexible que permita la acomodación de la empresa a los cambios y ello solo se logra preparando a los empleados y colaboradores para asumir los cambios necesarios que deben ser implementados en la empresa.

Esta estrategia tiene como base la capacidad de respuesta de la empresa para adaptar sus planes de negocio a los cambios que se registran en el sector y en el entorno en general.

Corresponde a los gerentes y propietarios visionar la evolución de la empresa, proyectar los cambios y preparar a sus colaboradores para ellos. Esta es también una fortaleza con la que cuentan las empresas

familiares, pues en la mayoría de los casos sus propietarios son también gerentes o se encuentran íntimamente ligados al funcionamiento de la empresa y han demostrado claramente su tenacidad al poner en marcha una idea de negocio y hacerla exitosa.

Un rasgo que caracteriza a los fundadores, propietarios y gerentes de las empresas familiares es su capacidad de entregarse a la empresa (incluso más que a su propia familia) en pos de posicionarla en el mercado y ofrecer un mejor futuro a sus familias. Esta tenacidad, la mayoría de las veces constitutiva de la personalidad, se convierte en una fortaleza solamente cuando los gerentes se reconocen a sí mismos y son reconocidos por sus colaboradores y familia como líderes. De lo contrario, se convierte en una debilidad que puede amenazar la supervivencia de la empresa y de la familia.

Para aprovechar entonces esta fortaleza, los gerentes de las empresas familiares deben ser líderes, capaces de llevar a la empresa adelante con base en una visión compartida por todos los miembros de la organización y no considerar el control y el poder como su preocupación principal. Deben aprender a abordar las situaciones cotidianas como aprendices, como maestros, como compañeros, confiar en la sabiduría del grupo y motivar constantemente a sus familiares y empleados para que desarrollen el trabajo con pasión y entusiasmo. Todo ello complementado con el entrenamiento en el proceso de toma de decisiones, mayor tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión y un alto sentido de compromiso con la empresa y con el desarrollo humano de los empleados. Estos aspectos hacen posible que no solo se evidencie la tenacidad, sino el compromiso de los gerentes con el mejoramiento de las condiciones de la empresa.

Como todas las ideas poderosas, el concepto y herramientas de administrar con claridad permeará en la organización cuando sus líderes empiecen a pedir que se responda a los retos del negocio en términos de recursos estratégicos, autoridad y responsabilidad compartida entre personas y departamentos, relaciones causales entre resultados directos e indirectos, impactos de las demoras en el desempeño, patrones de comportamiento en vez de resultados puntuales e incentivos personales y grupales en toda la organización. Estos son los principios



de la nueva organización enfocada estratégicamente a través de ver a sus líderes actuar de acuerdo a estos principios.

Otra de las fortalezas de las empresas familiares es su enfoque en un solo negocio, lo que no riñe con la diversificación propuesta anteriormente. Es recomendable para las empresas familiar buscar la especialización en su “saber hacer”, pero no pueden estancarse, deben evolucionar y buscar diferentes líneas de sus mismos productos y nichos de mercado específicos para ellos. Deben mantener e incrementar constantemente la calidad de sus productos y servicios, conservando la identidad de ellos y de la organización misma, generando fidelización y posicionamiento de la marca.

Esto posibilita también que la empresa explore y capitalice otras de sus fortalezas, como el conocimiento del sector y de sus clientes, pues al estar enfocada en un solo negocio hace que se deba recurrir al conocimiento de los acontecimientos que ocurren en el sector en el que se inscribe y tenga que detectar y satisfacer con celeridad y eficiencia las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Para ello, es imprescindible que las empresas implementen mecanismos y canales de comunicación que les permitan conocer tanto la evolución del sector como de los consumidores. Es conveniente que realice periódicamente sondeos entre los clientes para determinar sus necesidades y expectativas; además estudios de mercado y de las tendencias que regirán en el corto, mediano y largo plazo en la demanda de los productos y servicios; participar en ferias y eventos en los que se den a conocer los avances del sector; las nuevas tecnologías y se entre en contacto con otras empresas; entre otras acciones tendientes a garantizar que tiene acceso a la información y al conocimiento que necesita para desenvolverse bien en el medio.

La implementación de esta estrategia para aprovechar esta fortaleza también hace que la empresa potencie su mejor desempeño en actividades que requieren habilidades o servicios especializados, ya que, al concentrarse en un solo negocio con las variantes que este pueda tener, la organización de la producción y el conocimiento del sector y de sus clientes le ofrece la ventaja de administrar mejor los recursos con el fin de lograr resultados positivos.

Es así que, la empresa debe especializarse en determinados bienes y servicios, optimizando los recursos y generando mayor rentabilidad, sumado a esto, debe también concentrarse en la realización de actividades y desarrollar las habilidades para las cuales la empresa es especialmente buena e implementar la actitud de servicio como un valor fundamental en la organización y convertirla en un factor diferenciador. Todo ello complementado con la capacitación permanente que ayuda a incrementar las fortalezas de la empresa.

Usualmente el capital humano de las empresas familiares posee gran conocimiento técnico y destrezas. Esto se debe a que casi todas ellas empiezan siendo pequeños negocios en los que la experiencia cotidiana configura un “saber hacer” que se va cualificando con el tiempo. Muchos de los directivos y empleados no tienen conocimientos académicos y teóricos que sustenten ese saber hacer, pero sí poseen experiencia y habilidades técnicas que les permiten que sus productos y servicios posean gran calidad. Las empresas entonces deben aumentar ese conocimiento por medio de la capacitación y la formación tanto académica como técnica, para lo cual pueden recurrir tanto a la educación formal como a la no formal y a la transmisión del conocimiento técnico de unos empleados a otros mediante programas eficientes de entrenamiento.

Es recomendable también formar a sus empleados en aspectos como la toma de decisiones, la autonomía y la capacidad para innovar, implementar procesos coherentes y lógicos de desarrollo humano que tengan como referencia los valores organizacionales, establecer un departamento o división de gestión humana dependiente de la gerencia, pero manejado con autonomía por personas profesionales, desligando a la gerencia de estos aspectos. Este último aspecto es bastante importante, así como generar mecanismos de apertura para el ingreso de profesionales tanto graduados como en práctica que le aporten a la empresa nuevas visiones acerca de la forma de hacer las cosas.

Deben evaluar permanentemente los avances obtenidos en los procesos de capacitación y en el valor que le han aportado a la empresa y a las personas, para lo cual es recomendable establecer un sistema de evaluación periódica del desempeño y el uso de los indicadores de

gestión como herramienta para realimentar los procesos y las personas y planear estratégicamente la capacitación, concediéndole un rubro dentro del presupuesto y ejecutándolo de manera efectiva.

Esta capacitación permanente permitirá también a las empresas continuar ofreciendo los productos y servicios cada vez con mayor calidad (como hasta ahora se hace). Pero dado que la calidad es un proceso y no un punto de llegada, es permanente. Por ello las empresas no deben cesar en su búsqueda ni aun cuando crean que ya la han encontrado. Cada día deben innovar en las formas de hacerlos y de presentarlos, realizar diseños novedosos, normalizar la producción, implementar la Norma ISO y cumplir con los criterios ambientales, de calidad y de seguridad exigidos a nivel internacional, así como implementar estrategias pre y post venta que garanticen la satisfacción de los clientes y consumidores.

Las empresas familiares tienen también otras fortalezas que Gallo (2017) ha descrito como de unidad y de compromiso, las primeras relacionadas con el poder de la familia para mantenerse unida con lazos mucho más fuertes que los meramente económicos y las segundas que hacen referencia al gobierno de la empresa.

Las fortalezas de unidad que poseen las empresas familiares hacen referencia a:

- Intereses Comunes
- Autoridad Reconocida
- Confianza Mutua
- Comunicación
- Compenetración
- Flexibilidad

Estas deben mantenerse siempre vigentes tanto en el espacio familiar como en el organizacional, ya que una empresa que tenga como base dichas fortalezas, será más ética en su actuar, presentará mayor

cohesión y por ende, colaboración de sus miembros hacia el logro de una visión y unos objetivos comunes.

En la medida en que en las relaciones familiares existan lazos fuertes de afecto, cariño, buena comunicación, compenetración, intereses comunes, una autoridad reconocida y legitimada y una cohesión que les permita enfrentar los conflictos como familia y no como la suma de individualidades, este tipo de relaciones serán más fácilmente trasladadas a la empresa y se lograrán con los objetivos organizacionales.

Las fortalezas de compromiso son más de carácter organizacional y hacen referencia a:

- Entrega a un ideal
- Sacrificio personal
- Exigencia de lo mejor
- Pensamiento a largo plazo

Estas son características de orden personal, pero cuando se aplican al entorno organizacional y al gobierno de la empresa cobran un nuevo significado y se convierten en aspectos que permiten motivar a los miembros de la familia y la empresa para realizar el trabajo con entrega y calidad y fortalecer así una cultura organizacional en la que se vivencien los valores familiares y organizacionales.

Explorar todas estas fortalezas hace que la empresa vaya un paso más allá de sus competidores porque se presenta y realmente se estructura como una institución sólida, basada en principios éticos que se traducen en acciones que fortalecen su capacidad de competir tanto en su propio entorno como en los mercados internacionales.

El objetivo de las empresas familiares es crecer con el tiempo y lograr las metas propuestas. Esto no es diferente en las Empresas No Familiares, sin embargo, estas últimas no cuentan en muchos casos con el poderoso arsenal motivacional y de gobierno con que cuentan las empresas familiares, en las que la empresa no es un simple negocio, sino la prolongación de los sueños, los valores, los anhelos y las formas de vivir y de ser de la familia.

Es por ello que, la implementación de estas estrategias para fortalecerse aún más son claves en el éxito que la empresa y la familia puedan lograr en el corto, mediano y largo plazo en los diferentes escenarios y mercados.

## Capítulo 9. Amenazas de las empresas familiares

**E**n un contexto cada vez más cambiante y marcado por la globalización, las amenazas que se presentan para las empresas familiares son cambiantes y difíciles de predecir. Sin embargo, existen algunas que, aunque se presentan para todo tipo de empresas, pueden ser más peligrosas para el desarrollo de las empresas familiares. En la tabla 7 se presentan algunas de ellas y las estrategias y acciones que se pueden implementar para mitigarlas, eliminarlas e incluso aprovecharlas.

**Tabla 7.** Amenazas de las empresas familiares

| Amenazas                                                                 | Estrategias                                                                                                                                                                     | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sensibles a la pérdida de sus mercados por parte de las grandes empresas | Incrementar su posibilidad de competitividad mediante la calidad y los costos de sus productos y la ventaja que ofrece la cercanía a los clientes para ofrecer un buen servicio | Convertirse en socios estratégicos de las grandes empresas y colonizar algunos espacios a las que estas, por su estructura y sus procesos no llegan.                                                                      |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                 | Competir con las grandes empresas (cuando se pueda) con costos más bajos y mejores, de igual forma con servicios de pre y post venta más personalizados.                                                                  |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                 | Fidelizar a los clientes por medio de relaciones más cercanas y cordiales.                                                                                                                                                |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                 | Reducir al máximo los costos de producción y distribución, sin sacrificar la calidad, para poder así competir en las mejores condiciones posibles con las grandes empresas.                                               |
| Alta competencia en los mercados nacionales e internacionales            | Desarrollar una estrategia de concentración en segmentos específicos y atreverse a colonizar espacios                                                                           | Concentrarse en mercados nacionales e internacionales que pueden ser considerados como reducidos, especializándose en ellos y creando fidelidad en estos mercados hacia la empresa y los productos y servicios ofrecidos. |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                 | Realizar investigaciones de mercado tendientes a detectar y caracterizar nichos de mercado para sus productos y servicios.                                                                                                |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                 | Realizar diagnósticos de satisfacción de sus clientes para determinar qué esperan y necesitan de la empresa y sus productos.                                                                                              |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                 | No temer a la competencia en los mercados nacionales e internacionales y atreverse a ser diferentes.                                                                                                                      |

| Amenazas                                                                                             | Estrategias                                                                                                                               | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altos niveles de incertidumbre que se manejan en los mercados internacionales                        | Implementar un tipo de gerencia acorde a las necesidades del mercado internacional                                                        | Reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones, con base en el conocimiento cotidiano, en la experiencia y en los modelos teóricos de decisiones organizacionales existentes.                                       |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Lograr la confianza del sistema financiero, de empresas, inversionistas y clientes a nivel nacional e internacional para la comercialización de sus productos, el otorgamiento de créditos y el posicionamiento en el mercado. |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Mantener nichos de mercado cautivos y fieles a nivel nacional e internacional.                                                                                                                                                 |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Capacitar a los gerentes y propietarios en estrategias de negociación.                                                                                                                                                         |
| Exigencias por parte del sistema financiero para el otorgamiento de créditos                         | Fortalecer la confianza externa en la empresa y la percepción de solidez y estabilidad                                                    | Crear una estructura y una cultura organizacional que hagan de la empresa una organización sólida.                                                                                                                             |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Mantener al día las obligaciones financieras y la historia crediticia de la empresa y de los miembros de la familia.                                                                                                           |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Obtener el respaldo financiero de los entes gubernamentales que se encargan de ayudar a las Pymes.                                                                                                                             |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Explorar alternativas de capitalización diferentes a los créditos con el sistema financiero.                                                                                                                                   |
| Poca credibilidad de las empresas foráneas hacia los productos y procesos de las empresas familiares | Implementar la ética como una ventaja comparativa para darse a conocer en los mercados internacionales y asegurar su permanencia en estos | Poseer, vivenciar y proyectar valores organizacionales sólidos y practicar la ética en todas las acciones de la organización.                                                                                                  |
|                                                                                                      |                                                                                                                                           | Utilizar principios éticos e incluso los valores familiares para el desarrollo de todas sus actividades.                                                                                                                       |

Fuente: elaboración propia.



De la misma forma que las empresas familiares tienen oportunidades que pueden aprovechar para crecer y ser más competitivas, también tienen que enfrentar algunas amenazas constantes que pueden impedirles este objetivo, o que, incluso, pueden ocasionar su fracaso.

Estas amenazas, de ser asumidas y atacadas con las estrategias adecuadas, se pueden convertir en aliados para el éxito de las empresas y llevar sus niveles de competitividad a niveles y estándares más altos. Por ello, es de vital importancia que todas las empresas familiares presten atención a los factores externos que pueden afectarlas de forma negativa, para formular y desarrollar estrategias que puedan neutralizarlas.

Una de estas amenazas es que son sensibles a la pérdida de sus mercados al enfrentarse a las empresas más grandes y a otras que, aunque más pequeñas, tienen una mayor capacidad de competitividad. Este es el caso, por ejemplo, de los minimercados, empresas del sector alimenticio, textil, confecciones y de otros sectores que día tras día pierden espacios y mercados con la entrada al país de las grandes superficies, con las cuales tienen que acceder a procesos de negociación desiguales en procura de tratar de mantener su mercado potencial.

Es por ello que, ante la posible pérdida de su mercado, que migra hacia las grandes empresas y sus productos, las empresas familiares deben formular e implementar estrategias de choque como incrementar su posibilidad de competitividad mediante la calidad y la disminución de los costos de sus productos y la explotación de la ventaja que ofrece la cercanía a los clientes para ofrecer un buen servicio.

Ello puede hacerse si estas empresas acceden a cambiar un poco y a convertirse en socios estratégicos de las grandes empresas y llenar espacios a las que estas, por su tamaño, sus precios o su estructura, no pueden llegar. También es una alternativa viable competir con las grandes empresas (cuando se pueda) con costos más bajos y servicios mejores y más personalizados.

Las empresas familiares, por su misma condición y las relaciones e interacciones que en ellas se establecen, tienen el camino abonado para fidelizar a los clientes por medio de relaciones más cercanas y cordiales y se hace importante que puedan reducir al máximo los costos de producción y distribución sin sacrificar la calidad, para poder así competir en las mejores condiciones posibles con las grandes empresas.

No necesariamente las grandes empresas tienen que absorber a las más pequeñas o quitarles su mercado. Podría decirse que esta pérdida está tan relacionada con las condiciones de mercado como con las empresas mismas. Una empresa familiar o no, grande o pequeña, deberá cuidar su espacio y mantener a sus clientes y consumidores cautivos implementando estrategias que no permitan que estos dejen de consumir sus productos y servicios.

La alta competencia en los mercados nacionales e internacionales puede verse como una amenaza o como una oportunidad para las empresas familiares. Si fuese una amenaza estas empresas deben determinar sus nichos de mercado y generar estrategias para dirigirse a ellos. Si fuese una oportunidad, esto habla de las posibilidades que tienen las empresas familiares para ser protagonistas en esta competencia y penetrar en nuevos mercados.

Para contrarrestar esta amenaza y aprovechar al máximo esta oportunidad, las empresas familiares pueden implementar estrategias tales como: concentrarse en mercados nacionales e internacionales que pueden ser considerados como reducidos, especializándose en ellos y creando fidelidad en estos mercados hacia la empresa y los productos y servicios ofrecidos; realizar investigaciones de mercado tendientes a detectar y caracterizar nichos de mercado para sus productos y servicios; realizar diagnósticos de satisfacción de sus clientes para determinar qué esperan y necesitan de la empresa y sus productos y no temer a la competencia en los mercados nacionales e internacionales y atreverse a ser diferentes.

En momentos como los actuales, en los que los acontecimientos políticos y sociales son cada vez más acelerados y hay una relación innegable entre estos eventos y la economía, las empresas que pretenden ser exitosas y competitivas en los mercados internacionales tienen que tratar de minimizar los riesgos que la inestabilidad de las divisas y los acontecimientos sociales y políticos ocasionan.

A pesar de los crecientes movimientos de integración regional a nivel económico, político y social pretenden generar estabilidad en los mercados, se ha probado que no lo han conseguido y cada vez que ocurre un fenómeno o evento inesperado la economía mundial cambia de dirección y afecta un sinnúmero de empresas.

Es por esto que, las empresas deben implementar un tipo de gerencia acorde a las necesidades del mercado internacional y de sus constantes movimientos, lo que implica la suficiente dureza para aguantar los embates de la economía y flexibilidad para cambiar cuando sea necesario.

Esto implica la necesidad de preparación de los gerentes y propietarios para tomar decisiones rápidas y certeras, que se basen en la intuición y en la experiencia, pero también en los modelos teóricos de decisiones organizacionales y en estrategias de negociación.

Deben lograr la confianza del sistema financiero, de empresas, inversionistas y clientes a nivel nacional e internacional para la comercialización de sus productos, el otorgamiento de créditos y el posicionamiento en el mercado, así como mantener cautivos nichos de mercado a nivel nacional e internacional.

No se pueden minimizar algunos riesgos presentes en el sistema social ni modificar su dinámica, pero sí se puede preparar a la empresa para asumir estos riesgos y esto es lo que los gerentes deben hacer.

Las buenas relaciones de la empresa con su medio hacen que de una u otra forma estas puedan sobrevivir y hagan uso de las oportunidades que ese medio les ofrece. Una de esas oportunidades es el acceso a recursos y créditos del sistema financiero, aunque hay cada vez mayores exigencias y condiciones para conseguirlo.

El logro de dichos créditos y recursos se logra más fácilmente si la empresa puede fortalecer la confianza externa en la organización y la percepción de solidez y estabilidad. En primera instancia, es necesario crear una estructura y una cultura organizacional que hagan de la empresa una organización sólida que proyecte una imagen confiable y atractiva para el sistema financiero, ello se puede lograr a través de mantener al día las obligaciones financieras y la historia crediticia de la empresa y de los miembros de la familia.

Se puede también explorar alternativas de capitalización diferentes a los créditos con el sistema financiero y obtener el respaldo financiero de los entes gubernamentales y no gubernamentales que se encargan de ayudar a las Pymes, y algunas agencias y organizaciones internacionales, entre otros.

Dada la percepción de desorden e inestabilidad que hay en el medio acerca de las empresas familiares, se presenta poca credibilidad de las compañías extranjeras hacia sus productos y procesos. Una estrategia para ganar credibilidad es implementar la ética como una ventaja comparativa para darse a conocer en los mercados internacionales y asegurar su permanencia en estos. Pero no hacerlo como una simple estrategia, sino lograr que la ética sea una vivencia cotidiana, por lo que deben utilizar principios éticos para el desarrollo de todas sus actividades, desde la administración hasta la comercialización de sus productos y servicios.

Conjugar estas estrategias de acuerdo a las necesidades de las empresas y los acontecimientos que se suceden en el medio, hace que las empresas familiares puedan enfrentar los desafíos que les impone la globalización y hacerse cada vez más productivas y competitivas en los mercados nacionales e internacionales.



## Capítulo 10. Trampas de las empresas familiares

Las empresas familiares tienen también unas trampas que las caracterizan y que se encuentran directamente relacionadas con los procesos administrativos que se implementan en ellas y que se relacionan con el poder, la sucesión y la autonomía. El traslado de las relaciones familiares al escenario empresarial y laboral puede llevar a que los gerentes, propietarios y miembros de la organización no sean capaces de identificar estas trampas o que no les presten la suficiente atención, lo que puede poner en peligro la supervivencia de la empresa. Por ello, a continuación se presentan las estrategias y acciones que pueden ser implementadas con el fin de identificar e intervenir estas trampas.

**Tabla 8.** Trampas de las empresas familiares

| Trampas                                            | Estrategias                                                                                                                                            | Acciones a realizar                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Confundir la propiedad con la capacidad de dirigir | Dar la dirección de la empresa a alguien que realmente tenga la capacidad de dirigirla y llevarla al cumplimiento de sus objetivos                     | Capacitar a los propietarios y demás miembros de la familia para gerenciar la empresa.                                                                                                             |
|                                                    |                                                                                                                                                        | Si el propietario es el gerente, deberá desarrollar competencias directivas o rodearse de un equipo de personas cualificadas y que posean los conocimientos administrativos.                       |
|                                                    |                                                                                                                                                        | Tratar de que algunos miembros de la familia opten por tener formación académica en áreas que tenga relación con la empresa o la beneficien.                                                       |
|                                                    |                                                                                                                                                        | Poseer apertura para integrar profesionales a los cargos de dirección y administrativos de la empresa.                                                                                             |
| No seguir las leyes del mercado                    | No crear distorsión en la percepción de los costos y en la determinación de los precios, ni aislarse o atreverse a ser demasiado diferente a las demás | Determinar un sistema de costos y de remuneración adecuado para la empresa y para quienes trabajan en ella.                                                                                        |
|                                                    |                                                                                                                                                        | Fortalecer los procesos de asociación y agremiación.                                                                                                                                               |
|                                                    |                                                                                                                                                        | Diferenciar los espacios y relaciones y no anteponer los aspectos familiares a los empresariales.                                                                                                  |
|                                                    |                                                                                                                                                        | Crear su propia identidad y mantener una clara diferenciación, pero siguiendo las reglas generales del sector en el que se inscribe y manteniendo relaciones cercanas y contextuales con el medio. |

| Trampas                                             | Estrategias                                                                                                                                                              | Acciones a realizar                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Confundir los lazos de afecto con los contractuales | Implementar la exigencia en la relación laboral, impulsando al mismo tiempo el crecimiento de la familia alrededor de la empresa y de la empresa alrededor de la familia | Diferenciar los espacios empresarial y familiar, pero manteniendo coherencia entre ellos y sus valores.                                                           |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Mantener en la empresa las características del escenario laboral y no trasladar a ella las dinámicas familiares.                                                  |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Intentar que los asuntos familiares no afecten las relaciones laborales y que los asuntos laborales no interfieran en las relaciones familiares.                  |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Posibilitar espacios de desarrollo personal y profesional diferentes en ambos espacios.                                                                           |
| Retraso innecesario de la sucesión                  | Preparar con anticipación la sucesión de la empresa y efectuar esta sucesión en el momento adecuado                                                                      | Preparar a los futuros ejecutivos.                                                                                                                                |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Resolver con anterioridad los problemas fiscales y de herencia.                                                                                                   |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Transmitir los puntos básicos de la cultura organizacional a los sucesores.                                                                                       |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Preparar a los empleados y accionistas (si existen) para la transición.                                                                                           |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Garantizar el relevo generacional mediante la formación y capacitación de los miembros de la familia y la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Realizar y llevar a cabo un adecuado proceso de sucesión y un plan de carrera que garantice la supervivencia y estabilidad de la empresa en el tiempo.            |
|                                                     |                                                                                                                                                                          | Retirarse y ceder el control de la empresa en el momento adecuado y colaborar con ella desde otros roles o escenarios.                                            |



| Trampas                         | Estrategias                                                                                                                | Acciones a realizar                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creerse inmune a las anteriores | Prestar atención a los sucesos evolutivos de la empresa y a las posibles trampas en que se pueda caer en cada uno de ellos | Estar atentos para que las trampas anteriores no tomen por sorpresa a los empresarios.                                                                                                     |
|                                 |                                                                                                                            | Preparar a los miembros de la familia y de la empresa para detectar y afrontar los errores que puedan cometerse en el manejo de la organización y que afecten su crecimiento y desarrollo. |
|                                 |                                                                                                                            | Realizar un manejo prudente de la empresa e implementar las acciones que se crean necesarias para que la empresa y la familia funcionen lo mejor posible.                                  |

Fuente: elaboración propia.

Gallo (1996) ha definido cinco trampas profundas en las que pueden caer con facilidad las empresas familiares. El caer en estas trampas puede afectar el desarrollo e incluso la supervivencia de la empresa, por lo que todos los gerentes y propietarios deben estar atentos a ellas y no solo tratar de evitarlas, sino también generar mecanismos que les permitan prevenirlas.

Es común que en las empresas familiares se tienda a confundir la propiedad con la capacidad de dirigir. No son pocos los propietarios que gerencian su propia empresa solamente porque ostentan el poder y porque creen que el hecho de ser los dueños automáticamente los capacita para dirigir la empresa y tomar las decisiones sin importar que en la realidad no se encuentren preparados para realizar las funciones de dirección.

No se debe confundir el hecho de poseer los derechos de propiedad de la empresa con la capacidad para gerenciarla, ser propietario no transforma a la persona en gerente. En los inicios de la empresa es posible que el propietario, por intuición, pueda realizar acciones administrativas exitosas, sin embargo, conforme la empresa evoluciona y se necesitan más expansiones, conocimientos y acciones, también se exige una capacidad de respuesta de los ejecutivos.

Por ello es recomendable implementar la estrategia de dar la dirección de la empresa a alguien que realmente tenga la capacidad de dirigirla y llevarla al cumplimiento de sus objetivos. Esto puede hacerse dando apertura para integrar profesionales a los cargos de dirección y administrativos de la empresa, ya que ellos poseen formación académica y conocimientos teóricos que pueden ser llevados a la práctica ayudando al crecimiento de la empresa.

En caso de que los propietarios quieran hacerse cargo de la dirección y administración de su propio negocio deben capacitarse permanentemente para gerenciar la empresa y, si el propietario es el gerente, rodearse de un equipo de personas que posean los conocimientos administrativos para llevar al éxito a la empresa. También es necesario que, en caso de que se desee que la empresa siga siendo eminentemente familiar, se realice un proceso adecuado de sucesión que garantice el relevo generacional con miembros de la familia formados para asumir las riendas de la empresa y que se determine el momento preciso para ceder la dirección de la empresa a alguien que no sea el fundador o ni siquiera un miembro de la familia.

En las empresas familiares es válido y necesario que el propietario esté permanentemente en contacto con la parte directiva y la toma de decisiones de la empresa. Pero los propietarios no pueden, en ninguna circunstancia, ser obstinados y pretender que el solo hecho de poseer la propiedad o haber tenido la idea de negocio y haberla puesto en marcha garantiza que puedan desempeñarse como gerentes exitosos y contribuir al éxito de la empresa. No son pocas las empresas familiares que han sucumbido y han desaparecido por causa de esta obstinación y de esta forma de actuar de los propietarios.

No seguir las leyes del mercado es otra de las trampas en las que pueden caer las empresas familiares. Y cuando se hace referencia a este aspecto no se quiere señalar la diferencia de las empresas o el hecho de que sean reacias a seguir las tendencias que el mercado impone, o a vender a precios más altos o más bajos que la competencia; sino a algunas acciones más de fondo que pueden comprometer seriamente el futuro de la organización.

No seguir las leyes del mercado hace referencia a que se puede caer en el error de remunerar altamente (o por debajo del estándar)

a los miembros de la familia que la dirige por el solo hecho de ser miembros de la familia. También es común que se caiga en la trampa de remunerar inadecuadamente a los empleados y de dar dividendos pequeños (o sobre valorados) a los accionistas (si los hay) en virtud del tamaño de la empresa o de las relaciones de cercanía o lejanía con la familia propietaria o de uno de los miembros de ella. Con esto se crea una imagen de inestabilidad y se imposibilita realizar un cálculo real de los costos de producción, determinación de los precios y una sensación falsa en cuanto a la real situación económica de la empresa.

Es por ello que estas empresas deben diseñar una estrategia que les permita no crear distorsión en la percepción de los costos y en la determinación de los precios, ni aislarse o atreverse a ser demasiado diferente a las demás.

Para ello, pueden determinar un sistema de costos y de remuneración adecuado para la empresa y para quienes trabajan en ella, no apartarse de la cada vez más creciente necesidad de asociación y agremiación que les puede inyectar capital y ofrecer acceso a conocimientos con los cuales determinar de la mejor manera posible el curso de las acciones y las consecuencias de la toma de decisiones. Deben crear su propia identidad y mantener una clara diferenciación, pero siguiendo las reglas generales del sector en el que se inscriben y manteniendo relaciones cercanas y contextuales con el medio.

No deben anteponer los aspectos familiares a los empresariales, porque correrán el riesgo de que la empresa se convierta en un espacio más de la familia y no en un negocio, como debe ser. Porque de hacerlo, pueden caer fácilmente en la trampa de confundir los lazos de afecto con los contractuales.

Son muchas las empresas que, escudadas en su carácter de familiares no les otorgan la seriedad y trascendencia requeridas a las relaciones laborales. Muchas de ellas se tornan excesivamente paternalistas, permisivas y no establecen reglas de juego claras para sus empleados y propietarios, con las consecuentes dificultades que esto acarrea.

Es imprescindible implementar la exigencia en la relación laboral, impulsando al mismo tiempo el crecimiento de la familia alrededor de la empresa y de la empresa alrededor de la familia, pero con la clara

diferenciación de espacios y el mantenimiento de la coherencia de los valores en ambos escenarios.

Las empresas familiares, si quieren obtener reconocimiento, ser exitosas y ofrecer al medio una percepción de seriedad, deben mantener disciplina en la empresa y la seriedad y rigurosidad que implica el escenario laboral. Deben establecer sistemas administrativos sólidos, procesos y procedimientos estandarizados y que estén regulados por un sistema integrado de calidad. El mantenimiento de la disciplina en la empresa debe controlarse. La confusión entre las relaciones familiares y laborales desestimula el compromiso de los que trabajan en la empresa y reduce la competitividad. La exigencia dentro de los parámetros normales de la relación contractual laboral es sana e impulsa el crecimiento de la empresa y de la familia alrededor de ella.

Es muy importante tratar que los problemas familiares no afecten las relaciones laborales y que los problemas laborales no afecten las relaciones familiares.

Otra trampa muy común en la que suelen caer las empresas familiares es en el retraso innecesario de la sucesión. Los fundadores que se desempeñan como gerentes constantemente sienten que aún no es tiempo de retirarse y ceder el control de la organización a otra persona. Suelen sentir que no hay nadie tan capacitado como ellos para dirigir los destinos de la empresa y que, en su familia, pocos o ningún miembro tiene las capacidades necesarias para hacerlo y en caso de estarlo, sienten que ellos pueden aún dar más y estar por más tiempo a cargo de la dirección.

Esta responsabilidad recae sobre los miembros de la generación anterior. Corresponde a ellos estar preparados para afrontar esta situación. No se trata simplemente de que en un momento específico o debido a una contingencia o a la edad se tenga que abandonar un cargo para dejar todos los problemas de la empresa a los sucesores que no se encuentran preparados para asumirlos. Se trata de realizar un plan de sucesión y un relevo generacional que ayude a preparar con tiempo a los futuros ejecutivos y esto es algo que pocas veces se hace pues, aunque otros miembros de la familia hayan adquirido experiencia trabajando en la empresa, casi nunca hay un proceso formal de

preparación para la asunción de las nuevas responsabilidades ni para la transición del poder de una generación a otra.

Fuera de preparar la sucesión es importante realizarla en el momento adecuado y no esperar a que el fundador o gerente se encuentre en una situación en la que ya no le sea posible tomar decisiones con claridad o que haya fallecido. Es importante preparar a los empleados para la transición. Esto permite transmitir los puntos básicos de la cultura organizacional a los sucesores, realizar todos los trámites legales a que haya lugar y ofrecer a los nuevos directivos un acompañamiento y asesoría cercanos por parte del gerente saliente.

Por último, hay una trampa igual o más peligrosa que las ya mencionadas y es creerse inmune a todas las anteriores y consiste en pasar por alto estos consejos y creer que eso solo les pasa a otras personas. De igual manera que la empresa evoluciona, el contexto social cambia y las personas envejecen, es por ello que se debe no solo pensar a futuro, sino también emprender las acciones necesarias para garantizar que, en ausencia del propietario, el gerente o los miembros de la familia que tienen representatividad en la empresa, otros podrán asumir los retos que implica dirigir la empresa.

Las empresas familiares deben prestar atención a los sucesos evolutivos de la empresa y a las posibles trampas en que se pueda caer en cada uno de ellos, se debe preparar a los miembros de la familia y de la empresa para detectar y afrontar los errores que puedan cometerse en el manejo de la organización y que afecten su crecimiento y desarrollo y realizar un manejo prudente de la empresa e implementar las acciones que se crean necesarias para que la empresa y la familia funcionen lo mejor posible.

## A modo de conclusión

Las Empresas Familiares, como cualquier otra tipología de empresa, presentan rasgos característicos que la diferencian de las demás. Pero posee características que la asimilan a ellas. Así, las estrategias competitivas y de gestión que este tipo de organizaciones implementan deben estar en consonancia con dos realidades: la de ser empresas y la de ser de carácter familiar. Lo que puede observarse en el medio es que, comúnmente, se deja de lado una de estas realidades y estas organizaciones se administran bien como empresas o bien como extensiones de la familia, lo que no contribuye ni a incrementar sus niveles de competitividad, ni a lograr los niveles de crecimiento y resultados esperados.

En estas empresas, es común encontrar, entre otras, las siguientes cosas que se expresan en la manera cotidiana en la que se administran y se hacen los negocios: 1) se confunde el hecho de ser propietario con la capacidad para dirigir la empresa hacia el punto en el que se desea que esté; 2) se considera la empresa como una extensión de la familia y a la familia como la garante de sobrevivencia de la empresa; 3) en muchas de ellas, y por la razón anterior, la administración del dinero es complicada y se asimila a la forma como se maneja la economía familiar; 4) el trabajo en la empresa y la sucesión se ven como un camino obligado para los miembros de la familia, sin importar si tienen la motivación, los conocimientos o las capacidades para ello y la entrada

a la empresa de personas ajenas a la familia es difícil y traumática y 5) muchas de estas empresas obvian precisamente la característica más importante que tienen, que es ser familiares y determinan sus procesos de gestión sin tener en cuenta este aspecto.

En la primera de estas situaciones, es innegable el hecho de que muchos propietarios son excelentes gerentes, pero cuando no lo son, comúnmente creen serlo y no solo ostentan el poder de dirigir, sino que también creen que lo hacen bien, aún sin los conocimientos o las habilidades necesarias para hacerlo y se niegan a ceder el poder a otros (miembros de la familia o no) que pueden tener mejores condiciones para la dirección. Cuando esto sucede no es difícil encontrar que el poder ejercido por ellos en la empresa es exactamente igual al que ejercen en la familia, trasladando así las relaciones familiares al escenario laboral y las laborales al espacio familiar, lo que no favorece ninguno de los dos escenarios.

Esta relación, nos traslada a la segunda situación, en la que tanto la familia como la empresa se vuelven un solo escenario indiferenciado, creando una relación de dependencia en la que pareciera que una no puede sobrevivir sin la otra. Pero lo que se demuestra en el escenario social es que casi siempre esta relación termina por agotar y sacrificar una de ellas: la familia, quedando la empresa viva, pero en agnía, con relaciones familiares rotas que bien se siguen reproduciendo en la empresa o que hacen que esta deba ser dividida, debilitándola en su estructura y capacidad negociadora, productiva y competitiva.

Debido en parte a la escasa habilidad gerencial de los propietarios, su desconocimiento de asuntos financieros y a las necesidades económicas de la familia, las finanzas de la empresa no se administran de manera adecuada. En muchas empresas no se diferencian los aspectos financieros familiares y empresariales: la empresa se convierte en la “caja menor” de la familia o la familia en la proveedora de capital cuando la empresa lo necesita, se adquieren deudas que no se saldan, se gasta sin medida, no se llevan adecuadamente los registros contables y se pierde de vista el horizonte económico tanto de la familia como de la empresa, lo que en no pocas ocasiones lleva a ambas a la quiebra.

Dado que la empresa se considera como una esfera más de la familia, es común que algunos o varios miembros de ella trabajen en la

empresa, a veces sin un salario fijo, sin condiciones de seguridad social que debería tener cualquier trabajador y sin la motivación para hacerlo. Es común, en este tipo de empresas, que los miembros más jóvenes de la familia sean obligados a colaborar dentro de la empresa como parte de su proceso de formación y aprendizaje, sin que se tengan en cuenta sus deseos y motivaciones, lo que a lo largo del tiempo puede causar en ellos hastío y sentimientos desagradables hacia la empresa, por lo que no generarán un lazo psicológico con ella y no les importará su futuro. En este mismo sentido, la entrada de personas ajenas a la familia y nuevos profesionales se dificulta en este tipo de empresas y cuando estas personas ingresan carecen de credibilidad por parte de los miembros del grupo familiar y se establecen relaciones de poder entre los nuevos empleados y los propietarios y herederos, que no desean perder su poder ante extraños. Se generan así, relaciones de poder disfuncionales que van en contra del crecimiento y desarrollo de la empresa, así todos sus integrantes trabajen por lograrlos.

Una de las situaciones más particulares y que más se presenta, es que las empresas familiares son administradas sin tener en cuenta su carácter familiar, es decir, los gerentes y propietarios no se hacen conscientes de las particularidades y singularidades que presenta una empresa de este tipo e implementan modelos administrativos que o bien van en contra de la empresa privilegiando la familia o se centran en la familia, descuidando las actividades propias de la empresa. En muchas ocasiones los modelos y estrategias administrativas con los que se trabaja no son adecuados para el tamaño y el quehacer de la empresa, se generan estructuras burocráticas con el fin de garantizar que todos los miembros de la familia se vinculen al negocio o se implementan acciones para mantenerlos alejados.

En muchas de estas empresas se tratan de implementar modelos gerenciales y administrativos creados para grandes empresas o para las que no tienen el componente familiar como constitutivo, dejando totalmente de lado el hecho de que en ellas se dan relaciones afectivas que solo pueden darse al interior de una familia y que son la gran potencialidad de esta tipología empresarial, pues reguladas y manejadas adecuadamente son garantía de éxito empresarial.



Con este panorama, las empresas familiares tienen el reto de convertir la empresa en escenario de apoyo para la familia y la familia en una fuente de apoyo para la empresa, aprovechar las ventajas que esta condición representa no solo para su supervivencia en un mercado cada vez más competido, sino para convertirse en empresas altamente productivas y competitivas, que generen valor para sus propietarios, empleados y para la sociedad.

Un aspecto de vital importancia en este tipo de empresas es la consonancia entre su estructura y la estructura familiar, en el sentido de determinar cuáles de los miembros de la familia pueden y deben intervenir en el escenario laboral, cuáles son los roles que deben cumplir y separar estos roles de los que juegan en la familia. No se debe poner la empresa al servicio de la familia en el aspecto de que de ella se deben derivar todos los ingresos y debe ser fuente de trabajo para todos sus miembros. Se debe determinar una estructura que la empresa pueda soportar y que sea eficaz para ella, así como determinar en qué momento y en qué funciones ingresarán personas ajenas a la familia para proveer los diferentes cargos, evitar al máximo los problemas que se presentan por el manejo del poder y tener implementados planes de carrera y sucesión que se den en el tiempo preciso para ello y para los cuales no se debe tener exclusivamente como criterio el pertenecer al grupo familiar.

En este sentido, se debe garantizar que quienes sucedan a los propietarios o fundadores realmente posean la motivación y las capacidades para hacerlo, pues de ello depende la supervivencia de la empresa más allá de la tercera generación y de la familia misma.

El hecho de ser una empresa familiar no es una condición para que todos sus miembros sean integrantes de la familia o para que las posiciones directivas estén ocupadas solo por personas con esta condición. Estas empresas deben ser dinámicas, estar abiertas al cambio, al relevo generacional, a la influencia de agentes externos que las oxigenen y catalicen los aspectos negativos que las relaciones familiares pueden acarrear en ellas y no encerrarse en el entorno familiar para sus procesos productivos y administrativos. Deben estar al pendiente de los constantes cambios y demandas que el medio exige de cualquier empresa para poder estar a la vanguardia en su sector, deben generar procesos

de asociatividad con otras empresas con las cuales puedan aliarse para ser más productivas y competitivas y deben implementar estrategias administrativas dinámicas y acordes a su realidad, pues es ello lo que garantiza que sean cada vez más competitivas y generen más valor para sus clientes, empleados y propietarios.

Estas empresas, como cualquier otra, deben responder a las demandas sociales, adaptarse e influir en un ambiente cambiante y acomodar los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y motivación y coordinación de sus empleados. Deben generar relaciones de confianza con sus clientes, proveedores y con la sociedad en general, implementar prácticas de buen gobierno y estrategias de gestión humana socialmente responsables y acordes a su tamaño, estructura y necesidades de funcionamiento.

Las empresas familiares no por el hecho de ser familiares son una familia. Deben ser administradas como lo que son: negocios. Pues, de lo contrario, correrán el riesgo de desaparecer. No se deben mezclar en ellas ni las finanzas ni las relaciones familiares, por buenas que estas sean, conservar la independencia en ellas hará posible generar estilos administrativos más sanos para la empresa.

El ser familiares les ofrece a las empresas la exuberante posibilidad de seguridad que una red social de apoyo le provee a cualquier organización y la generación de un ambiente de tranquilidad y equilibrio que en una familia se puede alcanzar, pero en esta misma posibilidad se encuentra el gran peligro con que se encuentran en su camino. Por ello independizar los espacios, los roles, y las funciones es de vital importancia para la supervivencia de la empresa.

Para ser competitivas en escenarios cada vez más globalizados y exigentes, estas empresas deben descubrir cuáles son sus fortalezas y potencialidades, así como sus debilidades, amenazas y factores de riesgo y apoyarse en su característica diferenciadora: el ser familiares, solo así lograrán posicionarse en el medio, ser exitosas, competitivas y perdurar a lo largo del tiempo.



# Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Molina, C., Andino, T. y Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (RCS-Ve)*, xxv(4), 1-10.
- Aguilar, V. y Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 49(125), 1-18
- Annan, K. (2006). ¿Qué es la globalización? Lima. El Comercio.
- Arango, D. y Maya, V. (2005). *Diseño de estrategias de competitividad para las Mipymes textiles de prendas íntimas femeninas* (trabajo de grado). Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Bauman, Z. (2002). El desafío ético de la globalización. *Revista Colombiana de Sociología*, 21, 231-235.
- Beck, U. (28 de enero de 2001). El poder de la impotencia. *El país*. [https://el-pais.com/diario/2001/01/29/opinion/980722808\\_850215.html](https://el-pais.com/diario/2001/01/29/opinion/980722808_850215.html)
- Bedoya, M. y Catrillón, A. (2017). Neoliberalismo como forma de subjetivación dominante. *Dorsal. Revista de Estudios Foucaultianos*, 3, 31-56.
- Bedoya, M. (2018). *La gestión de sí mismo. Ética y subjetivación en el neoliberalismo*. Editorial de la Universidad de Antioquia.
- Belterón, A. (2006). Características de las Empresas Familiares en Guatemala. *Revista Eco*, 43-54.
- Butler, J. (2017). *Cuerpos aliados y lucha política. Hacia una teoría política de la asamblea*. Paidós.

- Camino, S. y Bermúdez, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Casillas, J., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Thomson Editores.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Castells, M. y Hall, M. (1994). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J. E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Fica.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Castoriadis, C. (1998). La cuestión de la autonomía social e individual. *Contra Poder*, 2.
- Castro, S. (2010). *Historia de la gubernamentalidad. Razón de estado, liberalismo y neoliberalismo*. Siglo del Hombre Editores S.A.
- Charlier, C. (2000). La competitividad social. Observatorio Europeo Leader. Fascículo 2. Cuaderno “Innovación en el medio rural” Cuaderno N.º 5.
- Consejo Nacional de Competitividad (1997). *Estrategias y mecanismos para el fomento de la competitividad y el desarrollo tecnológico productivo*. Sena y Colciencias.
- Duréndez, A., Madrid, A. y Hernández, G. (2019). Do Family Firms’ Specific Governance Mechanisms Moderate the Cost of Debt? *Australian Accounting Review*, 29(1), 49-63. <https://doi.org/10.1111/auar.12217>
- Fajzilber, F. (1998). En Cámara de Comercio de Bogotá, *La ventaja competitiva de la actividad empresarial antioqueña*. Cámara de Comercio.
- Fea, U. (1995). Calidad es competitividad. Alfaomega
- Gaitán, A. y Castro, J. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. Superintendencia de Sociedades.
- Gallo, M. (1996). *La empresa familiar*. IESE.
- Gallo, M. (2017). Empresa familiar: incrementar su supervivencia. *Tributa Plural: la Revista Científica*, 16, 121-150.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press

- Gómez, G. (2002). *Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management*. Proceedings of the 13<sup>th</sup> Annual World Conference of the Family Business Network. Helsinki, Finlandia, 325-348.
- Gómez, G., Betancourt, J. B. y Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Han, B. (2014). *Psicopolítica*. Herder.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. (Trad. A. Varela). Akal.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Lara, M. (2008). *Causas de cierre de empresas familiares en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Litz, R. (1995). *The Family Business: Toward Definitional Clarity*. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lorey, I. (enero de 2011). Precarización gubernamental. [entrada de blog]. <https://transversal.at/transversal/0811/lorey/en>
- Lorey, I. (marzo de 2012). El Gobierno de los precarios. Una introducción. [entrada de blog]. [https://www.traficantes.net/sites/default/files/documentos/Isabell %20Lorey %20- %20El %20gobierno %20de %20los %20 precarios %20 %28Intro %29.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/documentos/Isabell%20Lorey%20-%20El%20gobierno%20de%20los%20precarios%20%28Intro%29.pdf)
- Lorey, I. (2016). *Estado de Inseguridad. Gobernar la precariedad*. Traficantes de sueños.
- Lozano, M. (1992). Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas. Memorias VI Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Escuela de Administración de Negocios, Universidad Icesi; Bogotá, Colombia.
- Lozano, M., Varela, V. y Jiménez, J. (1993). *Las diferencias entre hijos e hijas en la empresa familiar*. Memorias VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Icesi, México D.F.
- Lozano, M. (1996). *Caracterización de las empresas familiares caleñas*. Memorias X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Icesi. Medellín, Colombia.
- Lozano, M. (1997). *Ventajas y desventajas de asociarse con un familiar*. Memorias XI Congreso latinoamericano de Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, Colombia.

- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Círculo de lectura alternativa Ltda.
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149.
- Monares, A. (2008). *Reforma e Ilustración. Los Teólogos que Construyeron la Modernidad*. Editorial Universidad Bolivariana.
- Morin, E. (1982). *Para salir del siglo xx*. Kairós.
- Muñoz, D., Matabanchoy, S. y Guevara, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XXI(1), 197-220.
- Niebler, A. (2015). Informe sobre las empresas familiares en Europa. *Documento de Sesión*, 1-29.
- Pérez, J. (1994). Costes laborales y competitividad de la economía española. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, 25-26, 204-234.
- Porter, M. (1996). *Estrategias Competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad*. CECSA.
- Puig, A. (2016). Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4(1), 63-81.
- Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149-158.
- Ramonedá, J. (2002). Misioneros de la globalización. En J. E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Fica.
- Rivas, A. (1998). *La competitividad: una lucha sin fin para las Pymes*. CEP, Universidad Latina de Costa Rica.
- Rivas, A. (1999). *La contribución de la micro y pequeñas empresas (pymes) costarricenses al empleo nacional*. CEP, Universidad Latina de Costa Rica.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, 57, 131-142.
- Rose, N. (1997). *El gobierno en las democracias liberales “avanzadas”. Del liberalismo al neoliberalismo*. Archipiélago, 29, 25-40.
- Sacchi, E. (2017). Neoliberalismo, gubernamentalidad y mnemotécnicas de la crueldad. *El arco y la lira. Tensiones y Debates*, 5, 47-63.

- Segura, J. (2016). Empresa, poder e individuo: El neoliberalismo como productor de subjetividad Civilizar. *Ciencias Sociales y Humanas*, 16(31), 113- 126.
- Sennett, R. (2004). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Stiglitz, J. (2002A). El descontento con la globalización. En J. E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Fica.
- Stiglitz, J. (2002b): Un trato justo para el mundo. *Revista de libros*, 70, 13-18.
- Stiglitz, J. (2003). *El malestar de la globalización*. Taurus.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Tapies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(3), 56-61.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25.
- Torres, G. y Escobar, M. (1999). *La empresa familiar en Antioquia siglo xx. Historias y caracterización*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171.
- Vargas, J. (2007). Liberalismo, Neoliberalismo, Postneoliberalismo. *Revista MAD. Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, 17, 66-89.
- Ward, J. (2004). *Estrategias Originales: la ventaja de las empresas familiares*. Universidad Adolfo Ibáñez.





## Sobre el autor

**E**studiente del Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Antioquia; magíster en Psicología por la Universidad de San Buenaventura y psicólogo por la Universidad Pontificia Bolivariana. Sociólogo por la Universidad de San Buenaventura. Docente e investigador de la Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás, sede Medellín. Líder del Grupo Metellium.

Correo: [Juan.saldarriaga@ustamed.edu.co](mailto:Juan.saldarriaga@ustamed.edu.co)



Esta obra se editó en Ediciones USTA  
Se usó tipografía de la familia Sabon LT Std.  
2023

ESTE LIBRO PRESENTA UN ACERCAMIENTO ANALÍTICO Y CRÍTICO A LA REALIDAD DE las empresas familiares y al contexto que las rodea. Teniendo como base la racionalidad gubernamental neoliberal, que implica unas formas de acción y de relación de los sujetos con el mundo social y empresarial, se realiza una comprensión de las formas de organización y las estrategias competitivas que utilizan estas empresas para permanecer en el mercado y para enfrentarse exitosamente a las condiciones económicas, sociopolíticas y empresariales que la globalización supone.

El libro, por tanto, realiza una caracterización de las ventajas, limitaciones, oportunidades y barreras con las que cuentan las empresas familiares y con base en ellas se proponen unas estrategias que permitan no solo su supervivencia en el mercado, sino el incremento de su productividad y competitividad en un contexto cada vez más globalizado, aprovechando precisamente la esencia de ser familiares y las potencialidades que ello implica.

Las estrategias descritas en este texto no se constituyen en una suerte de receta para el éxito, sino en un punto de partida para que las empresas familiares puedan mirarse a sí mismas y encontrar en su interior aquellos aspectos que potencian o impiden su crecimiento y puedan generar nuevas formas de enfrentarse a un entorno de competitividad global.

