

# Caracterización de las empresas familiares de alimentos en la ciudad de Bogotá

Págs. 6 - 24

Grupos de Investigación: GAO - Universidad de la Salle; CIINDA - Universidad de la Salle  
Líneas de Investigación: Emprendimiento y creación de empresas; Gestión Humana y Empresas de Familia  
Víctor José Rodríguez Restrepo• & Esperanza Díaz Vargas••

Recibido: 25 de agosto de 2015    Aceptado: 16 de octubre de 2015

## RESUMEN

El presente artículo, tiene como propósito elaborar una ficha técnica del sector alimentos de la ciudad de Bogotá D.C y su aplicación. Para el estudio se trabajó con catorce (14) empresas de familia ubicadas en diferentes sitios de la ciudad y distribuidas por actividad económica realizada a través de un muestreo por conveniencia de la siguiente manera: Una pastelería; una empresa productora de fritos; un proveedor de alimentos; una pescadería; una distribuidora internacional de alimentos; una fábrica de helados; seis restaurantes; una empresa productora de obleas y una de jugos.

El tema de las empresas familiares en el ámbito del manejo del poder es además de complejo muy particular, dado que el interés de los investigadores está en conocer aspectos propios de la vida familiar empresarial como: tipo de generación al mando de la empresa; estilo de dirección de quien está en la cabeza; forma de gobierno; caracterización de la comunicación empresarial; solución y manejo de conflictos a su interior; la administración de la contabilidad y sus utilidades; estado actual frente a la jubilación; disgustos; choques y no acuerdos familiares; la orientación misma hacia el futuro, aprendizaje y perdurabilidad como empresa familiar.

**Palabras Clave:** Ficha técnica del sector alimentos para empresa familiar; género participativo como directivo; forma de gobierno; jubilación y su sucesor

## ABSTRACT

The present articles, specification sheets of the sector have as intention elaborate food of the city of Bogotá D.C and its implementation. For the study one worked with fourteen (14) family companies located in different sites of the city and distributed by economic activity made through convenience sampling as follow: A bakery; a producer of fried; a supplier of food; a fish; an international distributor of food; an ice cream factory; six restaurants; a producer of wafers and juice .

The topic of the family enterprises in the area of the managing of the power is besides very particular complex, provided that the interest of the investigators is in knowing own aspects of the familiar managerial life as: type of generation supervised by the company; management style of the one who is in the head; form of government; characterization of the managerial communication; solution of conflicts to his interior; the managing of the accounting and his usefulness; current condition opposite to the retirement; displeasures; shocks and not familiar agreements;

• Administrador de empresas, especialista en gerencia de Talento Humano y en Pedagogía Universitaria. Docente investigador de la Universidad De la Salle. Docente presencial y virtual de emprendimiento y Creación de empresas del Politécnico Gran Colombiano. Docente del programa de Ingeniería industrial de la Fundación Universidad de América. vrodriguez@unisalle.edu.co victorjr@poli.edu.co

•• Psicóloga, especialista en gerencia de Recursos Humanos, especialista en pedagogía y máster en educación universitaria. Docente investigadora de Universidad De la Salle. esperanzadiazv@unisalle.edu.co esdiva2005@yahoo.es

the orientation itself towards the future and learning perdurabilidad as family enterprise.

**Keywords:** Data sheet of the Food sector to family business; gender and participatory management; form of government; retirement and his successor.

## 1. VISTAZO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR ALIMENTOS EN BOGOTÁ D.C.

De acuerdo con la presidenta de la de la asociación colombiana de restaurantes, el sector de alimentos ha crecido en un 6% anual, en el 2007 fue el sexto sector de mayor crecimiento de la economía colombiana con un 5.95% de importancia, es un sector con variadas actividades por la naturaleza misma de su desarrollo, y en el cual, se puede apreciar la forma como interviene en los cuatro (4) sectores de la economía nacional a saber: el agropecuario; el manufacturero o industrial; el comercial y de servicios, y finalmente el externo tras la búsqueda de sus exportaciones a los países del orbe. <http://www.sura.com/pec/archivos/PDF/restaurantesVF-bannercrucigrama.PDF>

En el estudio de las organizaciones empresariales familiares, la relación de carácter personalizado ha cambiado de una dirección o jefatura conocida, en donde se hace cada vez más orientada al consenso de equipos de trabajo, no tanto a la tarea individual, en razón a la búsqueda de la eficiencia y efectividad en los procesos administrativos, operativos, y ejecutivos se realizan tras el alcance de los objetivos plasmados en la visión Institucional. Los miembros de una familia empresaria han comenzado a pensar en el cambio de la estructura tradicional a una más abierta, pero a su vez más plana, en el sentido de buscar apoyo y participación de quienes colaboran y deben tomar las decisiones, dadas las condiciones del mercado actual, la internacionalización de los negocios, la forma como se abordan los actividades comerciales. Antiguamente en donde se entregaban funciones y cargos en ambientes tecnológicos de bajo

control, el direccionamiento particular lo ejercía quien dirigía y poseía la visión del negocio, en otras palabras, se mantenía el ejercicio del poder en la cabeza, de acuerdo al feudo familiar existente.

*“En un estudio exhaustivo sobre empresas de familia se encontraron 21 definiciones diferentes de empresa familiar. Son organizaciones económicas consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones”. (Serna & Suárez, 2005).*

Otro estudio empírico adoptó la postura de que las empresas familiares son, en teoría, distintas de otros negocios minuciosamente administrados debido a la influencia del altruismo en las relaciones de la agencia (relaciones entre accionista y dirección). Los autores de este estudio sostuvieron que los negocios familiares se diferencian tanto por la activa injerencia de la familia en la dirección del negocio como por la intención de sus miembros por conservar la tenencia de éste. Por último definieron empresa familiar como una empresa en la cual dos o más miembros poseen 15% o más de las acciones; los miembros de la familia son empleados en la empresa y la familia pretende conservar el control de la compañía en el futuro. (Shulze, W., Lubatkin, M., Dino & Buchholtz, 2001).

*“En el mercado de los alimentos se presentan algunos retos como: garantizar la inercia en la cocina; menús saludables e innovadores a bajos costos; profesionalización de los empleados y ejecutivos en el tema de servicio; mejorar el desarrollo tecnológico para lograr crecimiento competitivo con el fin de enfrentar la competitividad”. (Martínez & otros, 2011)*

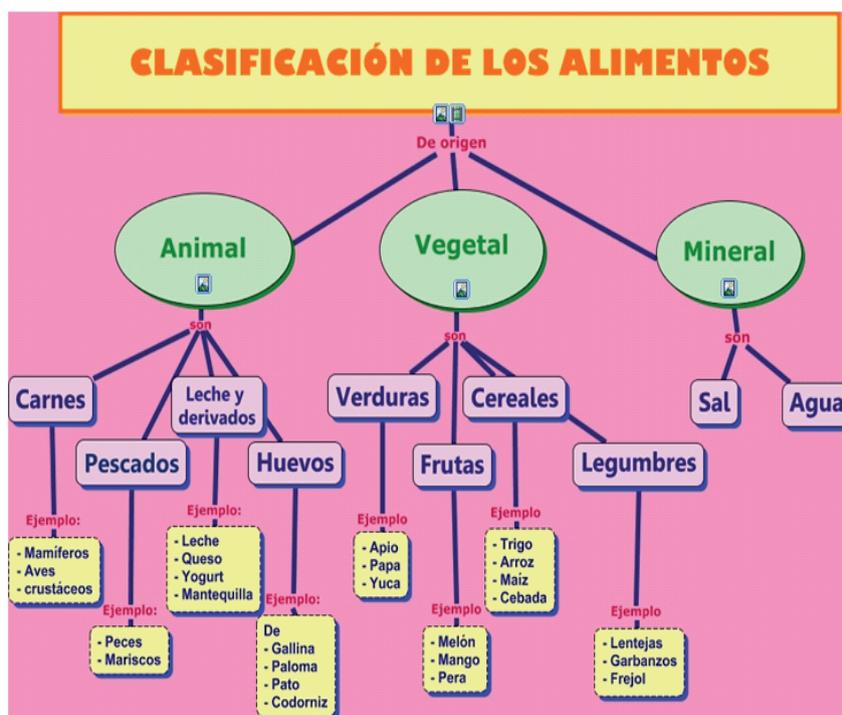
La calidad de los alimentos determina la aceptación del cliente, prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo de alimentos es una tarea diaria, de ahí el realizar el control de los puntos críticos bajo el sistema HACCP (análisis de riesgos y de puntos

críticos de control) prevención de organismos patógenos en carnes y aves.

El presidente de Acodres (asociación colombiana de restaurantes), estima que en Colombia hay 651.538 restaurantes de todas las categorías, de los cuales 861 son de lujo, muchos de ellos denominados en la categoría tres (3) tenedores. Para el 2011 el crecimiento del sector es del 7%; el común de los ciudadanos asigna en promedio un 6% de su salario al consumo de alimentos en restaurantes. (magazinradio.noticiasbogota Fernando Rincón, 2011)

En la siguiente figura clasificación de los alimentos de acuerdo a su origen, se puede apre-

ciar como intervienen empresas de los sectores primario, secundario, terciario y externo en razón a que los primeros producen en su más alto porcentaje las materias primas necesarias para la fabricación de la inmensa mayoría de los bienes existentes de consumo. Todo lo produce la naturaleza. En el segundo, se producen procesos manuales o mecánicos, en donde se transforma las materias primas en productos terminados y en el tercero, se cumple la relación de compra y venta de los productos terminados en un proceso denominado comercialización y venta de productos. En el último se pretende exportar bien sea bienes de cualquiera de los tres sectores mencionados anteriormente. (Henao, 1980, página 5-9)



Tomado de: cmapspublic3.ihmc.us; <http://www.google.com.co>

La investigación está orientada a conocer como las empresas de familia dedicadas a la actividad de alimentos, determinan el poder, B.J. Hodge describe el poder basado en R.A. Dahl como "la capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, es la capacidad, de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro". Es fun-

damental anotar, la tipología existente del poder como: racional o legal (llamado también legítimo); de recompensa (beneficios hacia otros); coercitivo (castigar a otros), referente (identificación con otro que ostenta poder); carismático (personalidad auténtica y dinámica) y experto (conocimiento o habilidad de alto nivel). Cada uno de ellos dependerá de las contingencias por medio

de las cuales se pueda contrarrestar problemas situacionales, cuando unos individuos dependen de otros. (B.J.Hodge, 2000, páginas 309-334).

### CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES (FICHA TÉCNICA APLICADA)

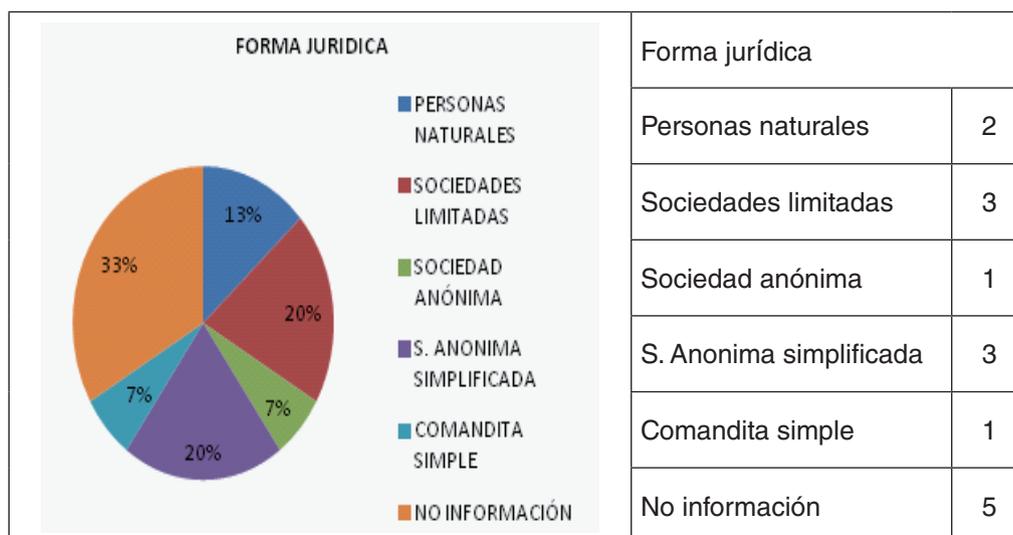
El primer ítem atendido por los propietarios de las empresas familiares en estudio fue el determinar el tamaño de la empresa, se encontró seis (6) negocios se ubican como Famiempresas (hasta 10 familiares intervienen en la actividad); otras cinco (5) se denominan microempresas (hasta 10 empleados más familias); tres (3) empresas restantes son pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados y familia) y una (1) empresa. El segundo ítem hace referencia a la actividad económica en la cual se encuentra la empresa **Empanadas Ricas** su actividad es industrial-servicios; **Ambrosia** se ubica como servicios; **Germán Circa** aduce ser industrial y comercial; **Pescadería Arenques** de servicios; **Restaurante Puente Marino** de servicios; **Distribuidora Internacional La Myer S.A.**, comercial y de servicios; **Helados San Fermín** Industrial y comercial; **Restaurante Los Almendros. Uno y dos** Empresa de servicios; **Coma con Arte** empresa de servicios; **Obleas JL** es industrial; **Buffet latino** empresa de servicios; **Jugos Cánary** empresa comercial; finalmente **Restaurante la Puerta Falsa** es una entidad de servicios. Todas las instituciones desarrollan su actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C., seguidamente fue importante conocer el nivel de estudio de los directivos se encuentran el de menor nivel, con secundaria terminada, hay técnicos; tecnólogos y el de mayor de los casos, nivel universitario con carreras profesionales liberales. Dentro de los rangos de edades de menor a mayor oscilan de 25 años el menor hasta 56 años el más mayor. Cómo se puede apreciar la edad no es impedimento para emprender. La antigüedad de las empresas familiares está en promedio desde menos de cinco (5) años hasta 200 años para el caso del Restau-

rante de la Puerta Falsa quien inicio actividades al final de la época de la independencia de la república en 1818. En la muestra se encontró el 57% son directivos hombres ocho (8); el 43% está representado por seis (6) mujeres empresarias del total de los catorce (14) encuestados. A cerca de la opinión de prepararse mejor en conocimientos, para atender de mejor forma las necesidades del negocio la gran mayoría propende por tres (3) aspectos fundamentales sobre los cuales los dueños de empresa familiar se sienten preocupados por el desarrollo de sus conocimientos ellos son:

- A. Mantener la calidad y frescura de los alimentos a través de técnicas de control
- B. El manejo del personal subordinado siempre será difícil
- C. Cómo avanzar en el servicio al cliente externo
- D. Conocer bien los aspectos contables y financieros de un negocio

Son integrantes en las empresas familiares estudiadas los siguientes: Padres; hijos; sobrinos; yernos; cuñados y nueras. Se encuentra dirigiendo la empresa en la primera generación ocho (8) empresarios siendo el 57%; cinco (5) empresarios se encuentran en la segunda generación siendo el 35% y uno (1) el 7% en la sexta generación el restaurante la Puerta Falsa.

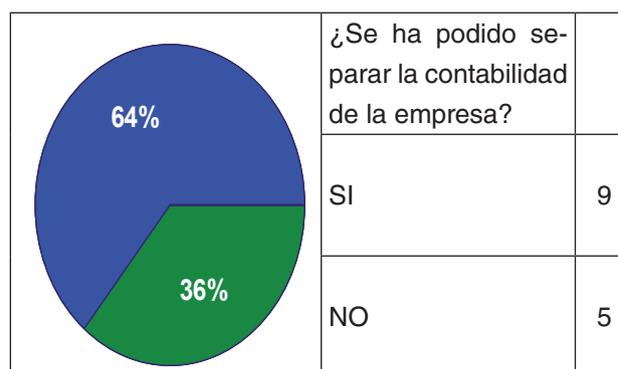
Como formas jurídicas en las empresas familiares en estudio se pudo apreciar lo siguiente: dos (2) son personas naturales; tres (3) se encuentran como sociedades limitadas; una (1) es una sociedad anónima; tres (3) son sociedades anónimas simplificadas; una (1) es una sociedad en comandita simple, las cinco (5) restantes no presentan una información confiable.



Fuente: grupo investigador

Se escoge la S.A.S. para efecto del análisis como una sociedad comercial muy utilizada últimamente por los beneficios que presenta como sociedad comercial, fue creada por la ley 1258 del 2008 y el decreto 2020 de junio del 2001. Esta sociedad se puede constituir por acciones simplificadas por una o varias personas naturales o jurídicas nacionales e inclusive extranjeras; debe ser registrada en Cámara de Comercio, su duración puede quedar a término indefinido y debe presentar tres (3) tipos de capital autorizado; suscrito y pagado; la clase de acciones, términos y formas de pago. Los accionistas responderán hasta el límite de sus aportes, el pago de las acciones suscritas no puede exceder a dos (2) años. En materia tributaria, la SAS. funciona como una sociedad anónima.

Con respecto a si se ha podido separar la contabilidad de la empresa de los gastos familiares, han podido separarla un 64% representado en 9 empresas familiares y no han podido separarlas el 36% cinco (5) empresas en donde no están formalizadas las cuentas tanto de la empresa como de la familia. Cuando la contabilidad de una empresa familiar no se encuentra separada entre lo que son los gastos de la organización y los gastos de los familiares que intervienen en ella, se está incurriendo en una falta de equilibrio en el manejo contable y financiero al cabo de un buen tiempo, este manejo se verá representado en detrimento del grupo familiar.



Fuente: Grupo investigador

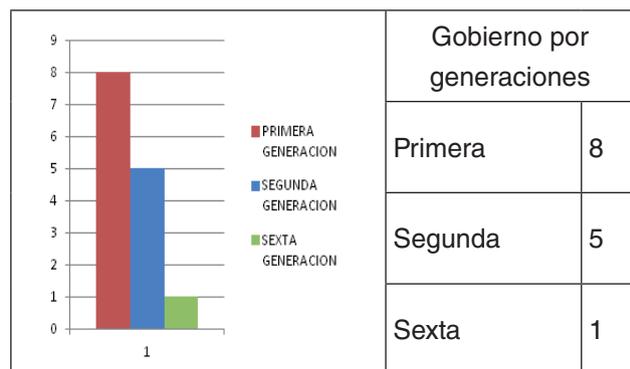
Ninguno de los empresarios tiene acuerdos con socios porque en ningún caso se presentan alianzas con terceros para atender el negocio. Tan solo una empresa presenta acuerdos con primos paternos para la compra de maquinaria en Germán Circa persona natural, proveedor de alimentos.

Al hablar de formas de gobierno, es importante describir como a mayor crecimiento del negocio, mayor será el conflicto de intereses por parte de los familiares quienes los mantienen en su interior, hasta cuando se presenta la posibilidad de ventilarlos en presencia de las cabezas dueñas de las decisiones fundamentales. Los conflictos familiares sentidos y percibidos son muy difíciles de resolver si no existe voluntad política por parte de sus miembros, en colabo-

rar en su solución, ocasionan en muchos casos la destrucción tanto de la empresa como de la familia. (<http://www.degerencia.com>, 2012). Se habla de formas de gobierno para regular las relaciones de poder entre los propietarios y la administración de la empresa, son tres (3) los órganos a saber: la asamblea general o junta de socios organismo no decisorio donde su objetivo es de carácter informativo de las actividades de la empresa; la junta directiva, organismo decisorio en el cual se discuten los problemas tanto familiares como de la empresa y en algunos casos el asesor externo o Coaching cargo que “Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben, relación de aprendizaje basados en técnicas de tutoría como escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información”. Este tipo de actividades están relacionados con las transiciones y la transformación de la capacidad humana para generar nuevos comportamientos directivos (Skiffington, 2002, páginas 3-4)

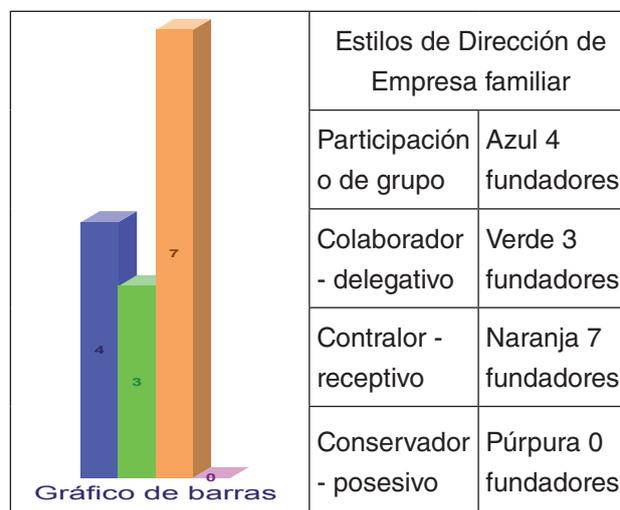
a través del conocimiento y la experiencia, ante el restante grupo de miembros de familia. En otra de las empresas no existe gobierno corporativo familiar.

Los estilos de dirección siempre han tenido un papel fundamental en el direccionamiento de la organización familiar, según Robbins y Coulter los estudios de la universidad de Iowa exploran tres (3) estilos de liderazgo a saber: El estilo autocrático es un líder donde toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados; el estilo democrático es considerado un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como oportunidad para su intercambio y el estilo liberal o permisivo, permite que el grupo tome sus propias decisiones de acuerdo a lo que se considere más adecuado. (Coulter, 2010, página 372) en la investigación realizada, los estilos de dirección familiar se presentan así: cuatro (4) son empresarios con tendencia a la participación hacia sus empleados; colaborador delegativo en tres (3) empresas familiares, contralor receptivo, en siete (7) organizaciones y conservadores posesivos en ninguna. Un contralor receptivo es una persona que se caracteriza por: buscar siempre el éxito, rígido, optimista, persuasivo, arriesgado, vigilante de su ejecución, obsesivo, insatisfecho de su poder, impulsivo, arrogante, tomador de iniciativas e impaciente.



Fuente: Grupo investigador

Cuando una empresa familiar es muy grande se requiere del consejo de familia para atender los problemas, las inquietudes la orientación de sus miembros para resolver, y atender los problemas de las relaciones sentimentales de sus integrantes en relación a la empresa. Para el caso en estudio, no se tiene claridad al respecto y se mantiene unida la familia en un 50% de los entrevistados, siete (7), presentan otras figuras como la existencia en El restaurante Puente Marino de un consejo familiar, el caso de la Pescadería Arenques la dueña se impone en sus decisiones



Fuente: Grupo investigador

A cerca de la visión de la empresa familiar Humberto Serna Gómez y Edgar Suárez Ortiz la describen como: “el deber ser del grupo familiar; es el sueño realizable de la familia en un horizonte de tiempo, es entusiasmar, facilitar, el consenso entre los integrantes de la familia y entre ellos y la empresa como tal; en definitiva, asegurar el compromiso del grupo familiar, porque debe ser un objetivo compartido por todos” (Ortiz, 2005; pág 155). Por parte de los dueños de negocio en su totalidad de los 14 entrevistados, manifestaron la intención de preparar

académicamente y técnicamente a los hijos para seguir adelante con el ejercicio, invertir en nuevas unidades del mismo negocio para agrandar lo que se ha construido. Existe una plena identificación con la visión empresarial.

La comunicación familiar es uno de los aspectos claves sobre los cuales gira las relaciones afectivas de genotipo y de actuación empresarial Ernesto J. Poza las explica a través de las reuniones familiares en algunos datos en detalle así:

**Tabla 1. Reuniones familiares**

1.	Son una oportunidad para actualizar a los miembros de la familia no activos en el negocio sobre el estado de la empresa: resultados financieros, dirección, estrategia y las dinámicas competitivas de la industria.
2.	Son una oportunidad para la buena comunicación
3.	Educación a los miembros de la familia sobre la diferencia entre propiedad, dirección y membrecía familiar
4.	Comprometen a los miembros de la familia en una propiedad responsable
5.	Actualizan a los miembros de la familia en la planificación patrimonial y los instruyen en el manejo de la riqueza heredada
6.	Permiten la formulación de políticas, por ejemplo, política de empleo de familiares, transferencias de propiedad, etc.
7.	Son el momento para resolver problemas y resolver conflictos
8.	Proporcionan un foro para celebración y reflexión
9.	Son un refugio para planear la intervención de la familia en la visión de futuro.
10.	Es el momento para expresar los sentimientos familiares y trabajar los valores de la formación difundida por los pioneros.

Fuente: (Poza, E. 2011, pág 275-276) empresas familiares



Fuente: Grupo investigador

El estudio presentó 10 empresas familiares en donde se realizan reuniones de grupo para establecer acuerdos mutuos, siempre en

defensa del patrimonio de la familia es el equivalente al 78%, el restante 22%, presentan problemas de comunicación en donde no se da de manera clara la asignación de funciones, el establecimiento de jerarquías y se ve poco compromiso por parte de los miembros de familia. Los conflictos familiares son uno de los temas neurálgicos que han llevado al estudio a varios investigadores de las empresas de familia al gran auge. La teoría tradicional dice que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse porque presentan violencia, irracionalidad,

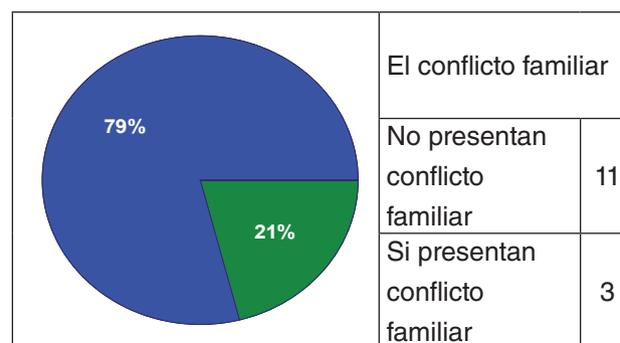
y destrucción, generalmente esto es producto de la mala comunicación, la falta de franqueza, confianza entre las personas de familia e incapacidad, de los fundadores o dueños a ser sensibles a las aspiraciones y necesidades tanto de los empleados como de los mismos familiares llevando a presentar obstáculos.

Todo conflicto trae consigo momentos de angustia y de miedo generando reacciones psicológicas de carácter mental; orgánico, actitudinal “El estrés es la denominación para los estados de tensión que provocan los procesos de adaptación y de cambio que se producen en el entorno de las personas, ya sean cambios sociales, políticos o culturales o, simplemente, modificaciones radicales de las rutinas y del equilibrio emocional” (Salvá, 2004, pág 38-39)

En el trabajo de investigación realizado en los negocios de familia el 79% no presentan situaciones de conflicto familiar, las reuniones de grupo los ha llevado a desarrollar acuerdos mutuos, siendo once (11) las empresas involucradas en ese hábito, mientras tres (3) empresas hacen uso del poder como herramienta fundamental para la imposición de las decisiones ocupando un 21% del porcentaje. Entiendese por conflicto familiar una situación en la cual se presenta un problema sentido, sobre el cual, se suscitan enfrentamientos entre los miembros del colectivo familiar llevando a discusiones; altercados verbales; luchas de poder; acciones directas cerrando el dialogo, negando la comunicación, en el cual los intereses, valores, pensamientos e intensiones, presentan posiciones totalmente disímiles y contrapuestas casi siempre una persona busca imponerse sobre otra (s). los conflictos familiares llevan a establecer tres preguntas o interrogantes a saber: a) ¿Qué quiere? la persona que manifiesta el disgusto, generadora del conflicto; b) ¿Qué intereses persigue? y c) ¿Para qué lo necesita?

El proceso de conflicto estará determinado por cinco (5) etapas a saber: En la primera existe una posible oposición o incompatibilidad

entre los afectados; en la segunda etapa se le denomina de conocimiento y personalización en ella pueden aparecer dos tipos de conflicto a saber: el percibido y el sentido el primero se intuye, el segundo tiene que ver con los sentimientos personales. La tercera etapa es la de la intensionalidad en donde se presentan cinco formas de comportamiento de los actores del conflicto, ellas están las de: competir; colaborar; convenir; evitar y adaptarse. la cuarta etapa tiene que ver con la actitud manifiesta de los animadores representada en el comportamiento de una parte y la reacción de la otra; aquí juegan los temperamentos de los involucrados en la forma de reaccionar y finalmente la etapa quinta de resultado presenta tan solo dos posiciones si el conflicto produjo cambios se dará un mejor rendimiento del grupo familiar y si no hubo mayores cambios se dará un peor rendimiento del grupo de familia adicionando cotas o colas de conflicto para posteriores eventos. (Filley, 1991)



Fuente: grupo investigador

“La coerción, el control, y la supresión del conflicto requieren una clara superioridad de poder de un grupo sobre el otro; en tanto que la solución de problemas requiere de una igualdad de poder entre los grupos interesados”. (Filley, 1991, página 17)

Tabla 2: Elementos positivos y negativos derivados del conflicto

Posibles elementos positivos	Posibles elementos negativos
<p><b>Estimula el cambio, el crecimiento o el desarrollo de la familia o genera cambio social.</b></p> <p><b>Plantea retos y fomenta competitividad</b></p> <p><b>Puede despertar la curiosidad y la creatividad, de los miembros de familia actuando como motor del pensamiento</b></p> <p><b>Puede servir para profundizar o desarrollar relaciones afectivas, abordando temas fundamentales que, de otro modo, se habrían ignorado</b></p> <p><b>Permite el tratamiento de temas familiares y empresariales en su complejidad y de carácter multidimensional, resolviendo divergencias perceptivas.</b></p>	<p>Ese cambio puede resultar violento, si no se gestiona positivamente</p> <p>La incertidumbre puede provocar miedo o estrés, agravando la relación familiar acrecentando el conflicto</p> <p>Puede paralizar o bloquear a los miembros de familia o sistemas conflictuales que se sientan amenazados</p> <p>Puede romper relaciones si la catarsis familiar no se gestiona positivamente</p> <p>Si no se gestiona de forma positiva, se puede producir el enconamiento y el prejuicio interpersonal o interidentitario, creando divergencias perceptivas de alejamiento. (Salvá, 2004, página 38)</p>

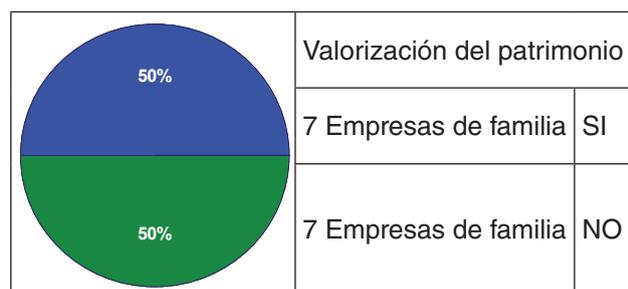
Fuente: Adaptación de Alan C Filley

Analizar el tema de las utilidades y la valoración del patrimonio en las empresas familiares es un argumento relacionado con el hacer riqueza para la familia, y la protección patrimonial de los fundadores, la preocupación de este tipo de organizaciones se establece con el tipo de controles realizados al capital social, de ahí, las cláusulas estipuladas en los estatutos de la sociedad. Existen cinco (5) aspectos trascendentales en el tiempo en el manejo de la participación social son los siguientes:

- Autorización o consentimiento para ceder o restringir el derecho a favor de terceros (se requiere cuando se pertenece a otras sociedades del grupo)
- Limitaciones a quien adquiere (excluir el ingreso de familiares hasta un determinado grado de consanguinidad)
- Adquisiciones preferentes o derecho de preferencia (antes de venderlas o cederlas a terceros; se busca asegurar la propiedad para que no pase a manos de personas no pertenecientes a la familia).

- Prohibición absoluta de transmisión voluntaria (prohibir la entrada de personas con intereses distintos por la cual fue creada la unidad familiar)
- Atender a pólizas de seguro (en caso de muerte de unos de los socios, la participación social no pasará a su cónyuge o herederos para preservar el carácter familiar y de control del capital social). (Ortiz, Herramientas gerenciales y patrimoniales para la administración de una empresa familiar, 2005, páginas 277-278)

En el estudio realizado el 50% de las encuestadas es decir siete (7) empresas tienen claro la revaluación del patrimonio con acumulación de utilidades, en otras palabras reinvierten las ganancias en el mismo negocio, los miembros que trabajan allí, se sostienen con los sueldos asignados por su participación en la empresa. El otro 50% las otras siete (7) empresas no existe claridad al respecto, no se ha estipulado nada por escrito, ni reglas, ni protocolo familiar que lo indique, en algunos casos pueden los familiares incluso, realizar retiros de utilidades.



Fuente: Grupo investigador

Se ha preguntado por el conocimiento de la planeación estratégica entendida como el estudio en donde se dice: "Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma" (Valencia, 2005. pág 104); la planeación estratégica en las unidades familiares permiten direccionar tanto la familia como el negocio, dado que intervienen los valores de familia; la visión que se posee del negocio y de la familia, se responde a las preguntas ¿para qué existe la empresa familiar?; ¿Qué estrategia va a hacer parte del trabajo de los integrantes del grupo familiar?; ¿Cómo se va a analizar el entorno externo para planificar el trabajo con la gente? ¿A dónde debemos llegar?; ¿Cuáles son los deberes frente a los colaboradores?; ¿cómo enfrentamos la responsabilidad social?

En la investigación desarrollada como trabajo de indagación, se llegó a la siguiente información: Ocho (8) empresas han desarrollado al menos una estrategia para hacerle frente al mercado, algunos han podido determinar una plataforma de valores y principios al interior de la organización. Dos (2) empresas no cuentan con planeación estratégica, incluso una no tienen claridad del objetivo a lograr. La Distribuidora Internacional "La Myer" S.A., trabaja los valores del respeto, honestidad; humildad: aprender y enseñar con el ejemplo, es la entidad con mayor avance y conocimiento administrativo de todas las estudiadas.

La empresa familiar se debe preparar para la sucesión en la dirección del fundador. Varios de los directores no parecen preocupados por

la carencia o ausencia en la empresa cuando se conoce que este cambio intempestivo o repentino, afecta el núcleo familiar, tanto el predecesor como el sucesor no deben perder el hilo de conducción en la continuidad del manejo de la organización. Debe existir una preparación para la jubilación y este evento poco se planifica en las entidades colombianas. Se conocen varias actitudes del fundador o fundadora al ceder el control en la dirección de los destinos de la empresa familiar, la siguiente tabla resume el tema de sucesión.

**Tabla 3 Actitudes del fundador(a) frente a la sucesión**

<b>Monarca</b>	El poder se mantendrá hasta la muerte
<b>General</b>	El poder se perderá tan solo por enfermedad u obligación involuntaria
<b>Embajador</b>	El retiro se realiza sin traumatismos, continúa ejerciendo a través de un consejo familiar
<b>Gobernador</b>	El fundador se retira de manera voluntaria y se va a descansar
<b>Mentor</b>	Prepara a un hijo(a) para cuando decida retirarse

Fuente: Poza, La sucesión y la transferencia de poder, 2011; páginas 109-119

En la investigación **Empanadas ricas** tiene como candidatas a las hijas de la familia; en **Ambrosia** no existe candidatura en la sucesión; en **Germán Circa** Se visualiza la oportunidad de retiro y existe un candidato a suceder; en **Pescadería Arenques** existe candidata de un familiar; en el restaurante **Puente Marino** se visualiza la oportunidad de retiro de su fundador y existe la candidatura de un familiar; en **La Distribuidora Internacional La Mier**, también existe la oportunidad de retiro y se presenta un candidato para suceder en la dirección. En **Helados San Fermín** su fundador se mantendrá hasta la muerte; en el restaurante **Los Almendros I** existe una candidata a suceder a la dueña; en **Almendros II** no se visualiza la oportunidad de retiro; en el restaurante **Coma con Arte** Se

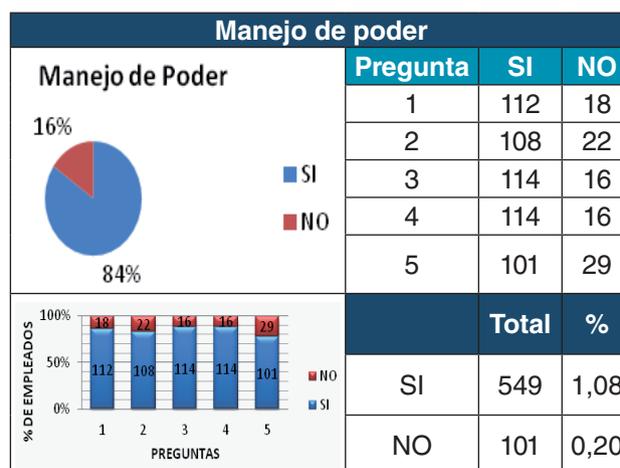
visualiza la oportunidad de retiro; en **Obleas JL** existe la candidatura de un familiar; en el **Buffet Latino** no se ha pensado en la sucesión; en **Jugos Cnary** existe la candidatura de un familiar; El restaurante **La Puerta Falsa** se visualiza la oportunidad de retiro.

El apalancamiento financiero es un tema de gran importancia para pequenas y medianas empresas. “El ministerio de Desarrollo Económico cre el fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico, FOMIPYME, destinado a la micro, pequenas y medianas empresas para programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y fomento de crecimiento de estas empresas, aquí lo importante es la línea de crédito relacionada con la tasa de interés en el crédito, el período de gracia, el tiempo de amortización de la deuda y las garantías exigidas para brindar el apalancamiento.” (Lozano, 2006). Las empresas familiares dieron las siguientes respuestas ante este tema así: tres (3) empresas desearían ser una franquicia en el tiempo; tres (3) tan solo estarían interesadas en acceder al crédito para poder crecer; cuatro (4) estarían interesadas en entrar en alianza estratégica con otras empresas para poder crecer las cuatro restantes no brindaron información confiable.

Se tienen como tensiones al interior de las familias empresarias las siguientes: dos (2) empresas tiene el problema de remuneraciones más altas para familiares y menores para cargos similares las otras doce (12) unidades familiares hacen uso del Nepotismo “vinculación de familiares y amistades sin preparación para ocupar cargos de cierto nivel de conocimientos y experiencia en el desarrollo de funciones en la empresa”.

Finalmente el tema de la problemática afectiva al interior de la empresa familiar, en algunas empresas manifiesta la no existencia de choques. En una (1) de las empresas el padre se impone más que delegar y rompe las reglas establecidas generando choques entre hermanos, en muchos casos esta circunstancia se da por

las preferencias por uno u otro hijo, trasladando la situación molesta a la empresa. En algunos casos se presenta la intromisión de esposos o esposas, distorsionando la relación entre hermanos. En otro caso, no se acepta subordinación de un hermano con respecto a otro cuando el padre se impone. Tamben se presenta la situación en donde la madre obliga a los hijos a trabajar en la empresa. En un (1) caso se presenta la resistencia por parte de familiares a promover a un cargo importante, a una persona que no es de la familia. En otra empresa se da la circunstancia por parte de los padres en donde soltar el poder les cuesta para asumir los cambios. Estos serían como los aspectos más sobresalientes de la investigación. (Melquicedec Lozano Posso, 1996, página 51-54)



Fuente: Grupo investigador (Melquicedec Lozano Posso, 1990)

### CONCLUSIONES

La investigación permitió conocer el sector de los negocios dedicados a prestar el servicio de venta y comercialización de alimentos, actividad económica y productiva en empresas de carácter familiar, en la ciudad de Bogotá D.C. Se pudo conocer como administran, intervienen e interactúan los miembros del hogar tanto padres, hermanos, hijos, cuñados, primos, sobrinos y nietos con el personal no familiar. Al hacer uso de la observación en el trabajo de campo, se deter-

minó tres (3) aspectos que fueron notorios para casi la totalidad de los catorce (14) empresarios entrevistados: el primero de ellos la preocupación permanente por mantener la calidad de los alimentos en términos de frescura y manipulación adecuada diaria de los perecederos, se notó un interés por aprender cómo se podría hacer mejor uso de las tecnologías actualizadas para la conservación de alimentos, mejorando los tiempos de utilización, vencimiento y almacenamiento. Otro aspecto de gran preocupación es el de cómo deben retener al trabajador para no caer en la rotación permanente de operarios de cocina, meseros, conserjes, transportadores y auxiliares ocasionando cuellos de botella en el servicio. La administración del personal en varios de los negocios se vuelve muy recurrente. Finalmente todos quieren crecer y vender más, pero son conscientes de la poca preparación y conocimientos en esta actividad, para avanzar se requiere de técnicas para atraer al cliente externo y ofrecer un mejor servicio y no las conocen.

El objetivo planteado en la investigación, se pudo responder a cabalidad no es el uso del poder un obstáculo para el aprendizaje en temas de interés para los propietarios de empresa familiar, si se les llegare a proponer la capacitación en los temas de importancia para ellos, lo aceptarían sin reparo.

Los dueños de empresa como familia se encuentran en primera y segunda generación, a excepción de una empresa que está en la sexta, son empresas jóvenes en su gran mayoría, son organizaciones S.A.S. o Sociedades Limitadas; manejan una buena comunicación empresarial; tienen muy en claro el manejo del poder dada la importancia de proteger el patrimonio familiar, han logrado separar los gastos de la familia de los de la empresa, les preocupa sobremanera el manejo del conflicto familiar dada la interrelación existente con el manejo del negocio y su

perdurabilidad. Por ahora, no han pensado en la sucesión familiar, tampoco poseen órganos de gobierno familiar, ni protocolo de familia. Casi la totalidad de los entrevistados hace uso del nepotismo y lo ven bien y sano como parte de la cultura familiar. Tan solo tres empresas estarían interesadas en hacer uso del apalancamiento financiero los otros once plantean opciones diferentes. La mitad de los encuestados realizan reinversión de las utilidades en el mismo negocio, la otra mitad no.

Finalmente un dato adicional, el Dane reporta para los años 2013-2014 Bogotá D.C., tiene el consumo más alto de comidas fuera de casa \$564.000<sup>00</sup> millones con una participación del 29.6% de los alimentos de la capital. El consumo per-cápita es de \$40.000 (Hernández directora de ACODRES).

Se recomienda en general a los negocios o empresas fabricantes de alimentos atender la estrategia de beneficios exclusiva del talento humano caracterizada por una estructura organizacional que apoya la estabilidad con trayectoria y buen nombre comercial. Su ordenación está centrada en la reducción de costos y el alcance de mayor volumen de ventas posible en el sector donde compita. Su objetivo fundamental es mantener la liquidez, de ahí que su sistema de control financiero esté bien desarrollado. En términos del Talento Humano se debe vincular personal con competencias específicas para procesos especializados sin expectativas de desarrollo profesional por cuanto las compensaciones otorgadas son muy bajas. La estrategia persigue beneficiar a la organización con talentos que no castiguen con salarios altos ni se desmotiven por salarios bajos, de manera que exista un equilibrio entre la estabilidad laboral y la equidad salarial. Debe existir alta formalización de actividades manuales de todo tipo, estándares políticas, normas, etc.

**REFERENCIAS**

- Ansoff I & Mc Donell E (1997) "La dirección estratégica en la práctica empresarial"; 2ª ed. páginas 13-27. Editorial: Adisson Wesley Iberoamericana S.A., Buenos Aires (Argentina).
- Christensen R (1976) "La sucesión en la dirección de pequeñas empresas"; página 25-37; 3ª ed. Editorial labor, S.A. Barcelona (España).
- Farré S (2004) "Gestión de conflictos: taller de mediación un enfoque socio afectivo"; página 36-41; Editorial Ariel; Barcelona (España).
- Filley A (1991) "Solución de conflictos interpersonales"; 1ª edición; páginas 11-29; Editorial Trillas. (México).
- Gaitán A y otros (2013) "Estudio sobre Empresas colombianas perdurables (casos de éxito)"; Colección buen gobierno; Superintendencia de sociedades; páginas 457; Bogotá D.C.
- Hurtado H, G (1980) "Contabilidad Activa" Nivel: 1-2; Ediciones Susaeta. Páginas 6-8; Medellín Colombia.
- Hodge B.J. & otros (2000) "Teoría de la organización un enfoque estratégico"; 5ª ed. páginas 309-334; Madrid (España).
- Lencioni P (2007) "Luchas por el poder dentro de las empresas" (silos, politics and turf wars); páginas 238; Grupo editorial Norma.
- Le Van G (2003) "Guía para la supervivencia de la empresa familiar"; página 44-58; Deusto; Bilbao (España).
- Lozano M (2006) "El protocolo en las empresas de propiedad familiar"; Universidad ICESI (estudios gerenciales).
- Martínez J P & Saavedra S (2011) "Turbulencia empresarial en Colombia": sector restaurantes y comidas rápidas.
- Minuchin S & Fishman Ch. (2010) "Técnicas de terapia familiar"; páginas 63-74; editorial Paidós. Barcelona.
- Méndez R (2006) "Formulación y evaluación de proyectos" (enfoque para emprendedores); 4ª ed. Icontec; páginas 223-253. Bogotá D.C.
- Melquicedec Lozano Posso, "El protocolo en las empresas de propiedad familiar" ICESI 1990; Cali (Valle).
- Neubauer F & Lank A (1999) "La empresa familiar (cómo dirigirla para que perdure)"; páginas 315; editorial Deusto S.A., Bilbao (España).
- Nogales F (2008) "La familia empresaria". Páginas 1-79; Díaz De Santos. Madrid.
- Poza E (2011) "Empresas familiares. La sucesión y la transferencia de poder"; página 109; 3ª ed. Cengage Learning. México.
- Robbins S & Coulter M (2010) "Estudios de la Universidad de Iowa perfiles de dirección"; Administración. Página 372; México; décima edición. Editorial: Prentice Hall.
- Rodríguez J (2002) "Administración moderna de personal"; 6ª edición, páginas 95-106; Editorial: Thomson; México.
- Serna H & Suárez E (2005) "La empresa familiar (Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento). Estructuras patrimoniales y esquemas jurídicos". Páginas 265-317; Editorial Temis. Bogotá D.C.
- Shulze, W., Lubatkin, M., Dino & Buchholtz. "Agency Relationships in Family Firms", en Organization Science, 12(2), 2001, pp.99-116.
- Vélez Diego Montes & Holguín L. Henry "Dinámica de la empresa familiar Pyme" Estudio exploratorio en Colombia; FUNDES; diciembre de 2008.
- Skiffington S & Zeus P (2000) "Guía completa de Coaching en el trabajo"; página 3-18; Editorial: Mc Graw Hill. Barcelona (España)
- Weiss A (1994) "La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación (Del Taylorismo a la calidad total)"; Universidad Nacional de Co-

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS; GESTIÓN HUMANA

lombia; páginas 190-207 Bogotá D.C.

<http://www.magazinradio.com/noticiasbogota>; Fernando Rincón; 2011

<http://www.acodres.com>; directora de la Asociación.

## **CIBERGRAFÍA**

<http://www.degerencia.com>; 2012

<http://www.cmapspublic3.ihmc.us>; en google.com)

<http://www.sura.com/pec/archivos/pdf/restaurantesvf-bannercrucigrama.PDF>

**ANEXO 1: FICHA TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Nombre de la empresa :			Ficha técnica para recopilar información en empresas familia de bogotá d.c.
		Marcar con una X	
1, ¿cuál es actualmente el tamaño de su empresa?			14. ¿cuál es la forma de gobierno de la empresa familiar
A. Famiempresas (hasta 10 familiares)			A, No existe gobierno familiar
B. Microempresa (hasta 10 empleados y familia)			B, Asamblea familiar
C. Pequeña empresa (de 11 a 50 empleados y familia)			C, Junta directiva
D. Mediana empresa entre 50 y 100 empleados y familia)			D, Consejo familiar
E. Gran empresa con (más de 100 empleados y familia)			E, Un Equipo de dirección familiar
2, ¿en qué actividad económica se encuentra la empresa?			15. ¿cuál es la generación está a l mando de la empresa?
A. Agropecuaria			A, Primera generación
B. Industrial			B, segunda generación
C. Comercial			C, Tercera generación
D. Servicios			D. Sexta generación
E. Externa			
			16. ¿cómo es el estilo de dirección o gerencia de la empresa?
3, ¿En dónde desarrolla su actividad económica, ciudad, zona, departamento?			A, Directivo
Bogotá D.C. , Barrio de La Candelaria, Cundinamarca			B. Contralor
			C, Delegativo
			D, Participativo
4, ¿Cuál es el nivel educativo culminado del empresario familiar?			17. ¿Cuál es la visión familiar?
A, Primaria			A, Preparar la familia para ocupar cargos de dirección empresarial
B, Secundaria			B, Internacionalizar la empresa familiar
C, Educación informal			C, Invertir en negocios diferentes
D, Técnico- Tecnólogo			C, Invertir en nuevas unidades del mismo negocio

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS; GESTIÓN HUMANA

E, Universitario			E, No tienen claro hacia donde ir
F, Especialista			
G, Maestría			18. ¿Por qué se caracteriza nuestra comunicación intrafamiliar?
			A, Malos entendidos y chismes
5. ¿En qué rango de edad se encuentra el empresario?			B, Acuerdos mutuos por protección del patrimonio familiar
A, Menos de 25 años			C, Dilación en la resolución de conflictos del pasado
B, De 25 a 35 años			D, No hay claridad en las funciones, en las jerarquías, tampoco en el compromiso
C, De 36 a 45 años			E, Nos reunimos como familia para tomar decisiones de la empresa
D, De 46 a 55 años			
E, Más de 56			19. ¿Cómo solucionan los conflictos familiares de empresa?
			A, No es posible entendernos para afrontar el problema,
6. ¿Cuánto tiempo ha estado a la cabeza de la empresa?			B, siempre se llega a un común acuerdo en el manejo de la situación
A, De 5 a 10 años			C, Se hace uso del poder del cargo para resolver el conflicto
B, De 11 a 15 años			D, Se determinan las diferencias, y un tercero interviene de la decisión final
C, Más de 15 años			
			20. ¿Cómo se maneja el tema de las utilidades de la empresa?
7. ¿Cuál es el género del principal directivo?			A, Existen reglas de acuerdos por protocolo familiar en la reinversión de utilidades
A, Hombre			B, Reglas de acuerdos por protocolo familiar para el retiro de utilidades
B, Mujer			C, No existen reglas de acuerdos ni protocolo familiar
			D, Se busca revalorizar el patrimonio con acumulación de utilidades
8. ¿Cuál es su opinión de prepararse para mejorar sus conocimientos acerca del negocio?			E, Está acordado el retiro de utilidades

				21. ¿La empresa tiene claridad de la planeación estratégica?
				A, Se ha desarrollado una estrategia para la familia empresaria
				B, Se cuenta con una plataforma de valores de la familia
				C, Se cuenta con un consejo familiar
				D, Se ha pensado en un protocolo de familia
				9, ¿Qué tipo de integrantes familiares se encuentran trabajando en la empresa?
				A, Padres
				B, Hijos
				C, Tíos
				D, Sobrinos
				E, Abuelos
				F, Nietos
				G, Yernos
				H, Nueras
				I, Bisnietos
				23. ¿Se ha pensado en apalancar la empresa para mejorar su capacidad?
				A, Establecer una fusión con empresa similar interesada
				B, Conseguir una alianza estratégica
				C, Volver la empresa en franquicia
				D, conseguir un crédito
				10, ¿Cómo se registró en la cámara de comercio la empresa?
				A, Sociedad Limitada
				B, Sociedad anónima simplificada
				C, Sociedad colectiva
				D, Sociedad Anónima
				E, Sociedad En comandita
				24. ¿Existen tensiones entre los miembros de la familia?
				A. Existencia de nepotismo
				B. Remuneraciones más altas para familiares y menores para cargos similares
				C. Se vinculan familiares no importa la preparación

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS; GESTIÓN HUMANA

F, Otra			D. Resistencia a promover a un cargo mejor a un miembro que no es familia
11, ¿Se ha logrado separar la contabilidad de la empresa de la contabilidad de la familia?			25. ¿Se presentan los disgustos entre padres e hijos?
			A. El padre o madre impone más que delegar
Si se Ha podido			B,El padre o madre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo
No se ha podido			C,El padre o madre fundador sigue inmiscuyéndose en su función anterior
			D, El padre o madre obliga a los hijos a trabajar en la empresa
12, ¿Se presentan acuerdos con socios de la empresa no familiares (conteste si se presenta en la empresa, si no dejar en blanco)			E, El padre o madre rompe las reglas y/o acuerdos establecidos
A, Desacuerdos con los destinos de las ganancias			26. ¿Se presentan choques entre hermanos?
B, Diferencias con respecto a las políticas de vinculación,			A, Los padres ponen en competencia a los hermanos
C. Diferencias con respecto a los planes futuros			B, Existen preferencias por uno u otro hijo
D. No existen acuerdos con socios			C, No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro
			D, La intromisión de las esposas o los esposos originan malestares entre hermanos
13. ¿Cuáles serían los temas de estudio de mayor importancia para que su negocio sea más rentable?			
			27. ¿Cuáles de las siguientes tensiones se presentan en los miembros de la familia?
			A, Remuneraciones altas para los miembros de la familia y menores para los no familiares
			B, Vinculación de familiares sin preparación
			C. Los familiares no tienen compromiso

				D. Existe resistencia a promover un cargo a un miembro no familiar
				E. Otro
Bibliografía: Adaptado de “Dinámica de la empresa familiar PYME, estudio exploratorio en Colombia”; autores: Diego Vélez Montes y Henry Holguín Lagos,				