

EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

FAMILY BUSINESS IN COLOMBIA: TOWARDS THE CONSTRUCTION OF A COMMERCIAL MANAGEMENT MODEL

Jorge Humberto Sandoval ¹, Doris Emilia Guerrero ²

¹ Economista, Mercadotecnista. M.Sc. Docencia Universitaria. Docente investigador, Facultad de Ingeniería Comercial, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A e-mail: josandoval@udca.edu.co ² Abogada, Filósofa. M.Sc. Estudios Humanísticos. Docente investigador, Facultad de Ingeniería Comercial, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A e-mail: dorisgue@udca.edu.co

Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient. 13 (1): 135-146, 2010

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo adelantar un análisis y diagnóstico de la estructura comercial de algunas empresas familiares colombianas, para la formulación de un modelo de gestión, que les permita enfrentar los retos del mercado. Se tomó como unidad de análisis treinta empresas de diferentes sectores productivos y como unidad de trabajo a tres: Pizano S.A, Corventas de Colombia Ltda. Ferretería Sicar Ltda. Se utilizaron como instrumentos de recolección de la información, la encuesta estructurada y la entrevista personal abierta e histórica. El trabajo de campo arrojó que el 33% de las empresas familiares llegaron a la segunda generación y sólo el 13% alcanzaron la tercera, lo cual, indica su fragilidad al no estar dispuesto al cambio de los procesos empresariales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial y administrativa. Fueron identificados como factores críticos la escasa investigación de mercados y de planes de mercadeo, la débil incorporación de sistemas de distribución y logística, el uso incipiente de estrategias promocionales y la poca aplicación de sistemas de información comercial. El impacto del clima organizacional en el sistema comercial redujo la posibilidad de crecimiento y la falta de integración de los procesos imposibilitó la identificación y el ofrecimiento de valores agregados de la cadena productiva. A

partir de las debilidades, se formuló un modelo de gestión comercial, con el fin de proponer políticas y estrategias de fortalecimiento, que les permita a las empresas familiares mayores niveles de competitividad y sostenibilidad.

Palabras clave: Familia empresaria, modelo de gestión, sucesión, competitividad.

SUMMARY

This study had as objective the analysis and diagnose of the commercial structure of some Colombian familiar companies, in order to formulate a management model that allows them to confront the market challenges. As research unit, thirty companies from different productive sectors were employed and as working unit three companies, Pizano S.A. Corventas de Colombia Ltda, Ferretería Sicar Ltda. were selected. A structured survey and an open and historical personal interview were applied for gathering information. Field work showed, that 33% of the familiar companies managed to enter the second generation, while only 13% reached the third one, indicating fragility, if the company is not ready to accept the changes which the modernization of enterprise processes, of dynamics and of shifts in the commercial and administrative management

implies. As critical factors few market and trade scheme research, weak incorporation of logistic distribution systems, incipient use of promotional strategies and scarce application of commercial information were identified. The impact of the organizational climate in its commercial system reduced the growth possibility and the lack of integration of the processes disabled the identification and the offering of added values within the productive chain. Based on these weaknesses, a commercial management model was formulated with the purpose to propose policies and strategies that allow the familiar companies to obtain higher competitiveness and sustainability levels.

Key words: Family business, management model, succession, competitive.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la investigación sobre la empresa familiar tuvo su génesis hace dos décadas, en el período comprendido entre 1990 al 2000. Expertos en el tema, como Gersick *et al.* (1997), Ginebra (1997) y Leach (1999) resaltaban los factores que contribuyen al éxito o fracaso del emprendimiento familiar. En la última década, se han publicado estudios que las identifican como motor del desarrollo de un país; se estima que el 80% de las empresas del mundo son negocios de familia. En Estados Unidos corresponde al 96%, en España al 71%, en Italia al 99% y en Colombia oscila entre el 70 y 75% entre pequeñas, medianas, grandes empresas (Gaitán & Castro, 2005). Así, se puede afirmar que dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico (Gómez, 2005).

En el ámbito social, la importancia de la empresa familiar es algo más que cifras y estadísticas, pues la transmisión del conocimiento, a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora, como fuente de orgullo y la tradición, se constituyen en elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores. Según Serna (2006), no existe una definición generalmente aceptada de empresa familiar, hay quienes consideran que ser o no organización familiar es cuestión de distribución de la propiedad. Otros opinan que depende de quien ejerce el control, la intención de continuidad de la propiedad o la forma de gobierno que se tenga.

La opinión pública tiende a confundir empresa familiar con pequeña, mediana o microempresa, a pesar que las grandes empresas en Colombia son o tuvieron su origen en las organizaciones familiares. No obstante, la multiplicidad de observaciones entorno a su conceptualización, la conciencia de los valores empresariales y familiares, el nexo establecido entre una y otra, definen los supuestos básicos de su actuación permanente y voluntariamente compartida.

Las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables: relaciones y conflictos familiares mezclados, con la actividad empresarial; mercado en el que se desarrolla, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros. Esto destaca la dificultad para involucrar en una definición elementos que homogenicen los comportamientos, las peculiaridades y las tendencias de los entornos familiares, dedicados a la empresariedad (Serna, 2006). Cada empresa familiar es un caso único e irreplicable, por lo que se podrían determinar algunos rasgos que las identifican, como la resistencia al ingreso de socios no familiares, la preocupación por la transmisión del mando, la persistencia de la cultura corporativa con el deseo de mantener la empresa, vencido cualquier obstáculo. Además, los valores apreciados como honestidad, lealtad, obediencia, respeto a los directivos propietarios, incluso por encima de las competencias requeridas, para un excelente desempeño.

Los diagnósticos realizados a las empresas familiares destacan algunas ventajas comparativas frente a otro tipo de unidades de negocio, entre ellos, el nivel de compromiso que alcanzan los individuos que pertenecen a la familia y a la empresa, el conocimiento profundo que adquieren las personas que laboran en el negocio de familia, la flexibilidad en el trabajo y en el manejo del tiempo, la apreciación y el sentimiento que todo esfuerzo se verá reflejado en el negocio familiar, la rapidez y la confiabilidad para la toma de decisiones (Ronquillo, 2006).

De igual manera, se resalta desventajas como la rigidez de los métodos usados para realizar las actividades empresariales, los cuales, han sido establecidos por el fundador y perpetuados por las generaciones siguientes (Poza, 2004) y la incapacidad para enfrentar desafíos, como la modernización de prácticas empresariales, el manejo creativo de las transacciones, la sucesión en el mando y la convivencia en un mismo tiempo y espacio de los ámbitos familiar y empresarial (Gallo, 2004).

MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de la identificación y la caracterización de las empresas familiares estudiadas, se adelantó un diagnóstico, con el fin de conocer su funcionamiento y desarrollo. Además, se planteó el diseño de un modelo conceptual apoyado en el análisis de las estructuras legal, productiva, financiera y comercial, lo que facilitó la contrastación del fundamento teórico con la realidad observada. Así, el modelo se propuso con el objetivo de representar o abstraer un grupo de actividades u operaciones comerciales conectadas entre sí, que permitieran la construcción teórica del funcionamiento de los diversos procesos que componen la gestión comercial de las empresas familiares.

El diseño metodológico implementado consistió en comprender la evolución que han tenido los problemas, los hechos o los fenómenos de las empresas familiares y la aplicación de los instrumentos y/o técnicas de recolección de la información. Dichos instrumentos, se aplicaron directamente a la realidad, permitiendo cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos. La relación entre el sujeto-objeto, empresas familiares-características, se estableció a partir de una comunicación dialógica, interactiva y

bidireccional, fundamentada en la retroalimentación, permitiendo un juego de roles, es decir, la interacción intencional del objeto de estudio con las variables y categorías que determinan su comportamiento.

De esta manera, se constituyeron las siguientes fases de la investigación:

1. Análisis de la situación problemática y conceptualización teórica entorno a ésta: se identificó como problema el desconocimiento que se presenta acerca de la aplicación de estrategias de gestión comercial en las empresas familiares y su impacto.
2. Estrategia metodológica empleada: se definió la población con base en el inventario de empresas familiares realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2006), que reporta 1650 empresas familiares en las principales ciudades de Colombia.
3. Posteriormente, se procedió a realizar el diseño muestral, partiendo de una población finita, utilizando el muestreo aleatorio simple, que garantizó que las empresas tomadas, como unidad de análisis, tengan la misma probabilidad de hacer parte de la muestra (Cuadro 1).

Cuadro 1. Ficha técnica del diseño muestral.

Indicador	Plan de muestreo	v/r o criterio para el cálculo del tamaño de la muestra
Población objetivo	Total de empresas familiares inventariadas	N= 1650
Marco muestral	Listado de empresas	
Tipo de muestreo	Aleatorio por cuanto su selección se hizo al azar y cada empresa tiene la probabilidad de salir seleccionada	Muestreo aleatorio para poblaciones finitas
Grado de confiabilidad	Las estimaciones obtenidas de la muestra seleccionada se encuentran como máximo a una distancia del 10% de la verdadera media poblacional	Z=90%
Variabilidad de la población	Describe la variabilidad encontrada en el total de empresas familiares	$\delta = 0,16$
Precisión	El error absoluto máximo admisible en la estimación de la media	$\delta = 0,06$
Tamaño de la muestra	$N = \frac{(Z^2 S^2) / \delta^2}{(1 + 1/N(Z^2 S^2) / \delta^2)}$	N= 30 empresas tomadas como unidad de análisis y se les aplicó la encuesta estructurada (Cuadro 2), arrojando los resultados que se presentan en la tabla 1 y 2.

4. Dado que los resultados obtenidos a través del análisis de la aplicación de la encuesta (Cuadro 2), no arrojaron de manera puntual un diagnóstico de la estructura comercial de las empresas familiares, se procedió a definir la unidad de trabajo seleccionado, correspondiente a tres de las treinta empresas indicadas.

Se establecieron para la selección criterios como: tamaño, permanencia en el mercado, conocimiento sobre la aplicación de estrategias de gestión comercial e impacto en su crecimiento y desarrollo. Ulteriormente, se diseñó una entrevista en profundidad, aplicada a los miembros de la familia de fundadores de las empresas indicadas, clientes y personal que labora en ellas (Cuadro 3). Dichas acciones, se llevaron a cabo en sesiones de tres horas en las instalaciones de las empresas seleccionadas: Corventas Ltda, Pizano S.A., Ferretería Sicar Ltda.

Cabe aclarar que durante el proceso se advirtieron limitaciones de orden metodológico derivadas, de una parte, de la heterogeneidad dada por el tamaño, el sector productivo, el manejo administrativo y comercial que implementan las empresas familiares en Colombia, lo que no permitió su estratificación. De otra parte, aunque la unidad de trabajo arrojó análisis particulares de las empresas tomadas en el estudio fueron contrastadas con bibliografía especializada, lo que permitió identificar elementos comunes y diversos de las características de las empresas familiares.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio adelantado permitió identificar en las empresas familiares, los elementos que predominan en ellas, con el propósito de establecer características esenciales.

De los datos obtenidos respecto del período de constitución de las empresas (Tabla 1), se puede concluir que el 20% fueron fundadas con anterioridad a la década de los ochenta, manteniéndose vigentes, consolidándose y logrando un reconocimiento en el mercado. El 73% de las empresas fueron creadas en las últimas tres décadas, lo que demuestra el incremento de la iniciativa empresarial. Sobre el particular, los estudios reflejan que una de las causas fundamentales de la baja expectativa de permanencia en el mercado de los

negocios familiares, se debe a que los directivos toman muy tarde o, sencillamente, no toman decisiones para asegurar la vitalidad de sus compañías en un entorno competitivo, cada vez más dinámico y complejo (Torres & Escobar, 2003).

Respecto al marco legal (Tabla 1), los resultados arrojan que el 60% de las empresas fueron constituidas inicialmente a nombre de una persona natural, en razón a que la legislación tributaria que las rige, decreto 3257 del 2002, establece tarifas progresivas, acorde con las utilidades obtenidas, mientras que a las sociedades se les aplica un porcentaje fijo de contribución. No obstante, su elección inicial, la mayor parte de las empresas de familia están conformadas como sociedades de responsabilidad limitada, seguidas por las sociedades anónimas, lo que confirma la tendencia nacional expresada por Londoño *et al.* (2008).

En cuanto a la actividad económica que desarrollan (Tabla 1), el 50% de las empresas se dedican a la actividad comercial, de las cuales, el 80% fueron creadas en las últimas tres décadas. El 30% de estas organizaciones, se dedica a la prestación de servicios, financieros, comunicación y educación; los restantes sectores constituyen el 20%, además, se identificó que adelanten su actividad en la informalidad. De acuerdo con el estudio de Londoño *et al.* (2008), las empresas de familia en Colombia están presentes en todos los sectores de la economía nacional y su tamaño, oscila desde las pequeñas y/o microempresas, hasta las grandes organizaciones.

La encuesta realizada en relación con el tamaño de las empresas de familia (Tabla 1), reflejó que el 80% son microempresas y/o pequeñas, lo que coincide con los estudios adelantados a nivel nacional, los cuales, establecen que la micro y la pequeña empresa constituyen el 95% del total de empresas existentes en el país; el 3% son medianas y el 1% grandes. De lo que se infiere, que las empresas familiares representan un alto porcentaje de las micro y pequeña empresa (Gaitán & Castro, 2005).

El 40% de las empresas analizadas manifestaron que el principal factor que influye en su conformación es la necesidad de sustento (Tabla 1). El predominio de esta circunstancia se vio reflejado en el período comprendido entre 1987 y 1998, cuyo porcentaje, en relación con el

Cuadro 2. Formato de encuesta aplicada a las empresas tomadas como unidad de análisis.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES U.D.CA
 ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LAS INGENIERÍAS
 FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL
 NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN: EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA.
 HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

Encuesta estructurada: formato definitivo

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

Año creación: _____ Objeto Social: _____

Nombre del encuestado: _____ Cargo: _____

Dirección: _____ Email: _____ Teléfono: _____

I. INDICADORES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:

1. ¿De los siguientes factores, cuál o cuáles fueron determinantes para la creación de la empresa familiar?:
 - a. Herencia familiar
 - b. Necesidad económica
 - c. Capacidad económica
 - d. Idea innovadora
 - e. Disponibilidad de tiempo
 - f. Otro: _____ ¿Cuál? _____
2. El origen o lugar de procedencia de la empresa es:
 - a. Antioquia
 - b. Cundinamarca
 - c. Valle del Cauca
 - d. Otra región _____ ¿Cuál? _____
3. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?
 - a. De 1 a 3
 - b. De 4 a 6
 - c. De 7 a 10
 - d. Más de 10
4. ¿Cuál es el porcentaje de capital logrado a través de la autogestión financiera?
 - a. 0% a 25%
 - b. 26% al 50%
 - c. 51 al 75%
 - d. 76% al 100%

II. INDICADORES Y CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:

5. La estructura comercial de la empresa se caracteriza por tener:
 - a. Un Departamento Comercial
 - b. Profesionales altamente capacitados para dirigir la gestión comercial
 - c. Disposición al cambio e innovación en los procesos comerciales
 - d. Tecnología para la gestión comercial
 - e. Flexibilidad y dinámica para la comercialización de sus productos
6. ¿Cuáles de las siguientes estrategias comerciales implementa la empresa?
 - a. Investigación de mercados
 - b. Planes de mercadeo
 - c. Sistemas de distribución dinámicos y flexibles
 - d. Sistema integral de ventas
 - e. Sistema de información comercial (SIC)
 - f. Estrategias de comunicación y publicidad
 - g. Estrategias de promoción y de relaciones públicas

Continuación Cuadro 2:

7. ¿Cuáles considera Ud. que son las mayores debilidades de la empresa en su estructura comercial?

- Control en las funciones del área comercial
- Manejo inadecuado de la información
- Calidad de la información y comunicación de la empresa
- Formalidad de la estructura comercial
- Manejo integral de las estrategias de comercialización
- Preparación profesional para la gestión comercial

8. ¿Cuáles considera Ud. que son las mayores fortalezas de la empresa en su estructura comercial?

- Calidad de las relaciones en el área comercial
- Sentido de pertenencia con la gestión comercial
- Control del dinero
- Conocimiento del funcionamiento de la empresa
- Autonomía para la toma de decisiones

Cuadro 3. Formato de entrevista en profundidad con informantes clave a empresas tomadas como unidad de trabajo.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES U.D.CA
 ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LAS INGENIERÍAS
 FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL
 NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN: EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA.
 HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

Entrevista en profundidad: formato definitivo

NOMBRE DE LA EMPRESA FAMILIAR: _____

Año creación: _____ Objeto Social: _____

Nombre del encuestado: _____ Cargo: _____

Dirección: _____ Email: _____ Teléfono: _____

- ¿Con qué periodicidad la empresa realiza investigaciones de mercados y cuáles son los principales objetivos a lograr a través de su realización?
- ¿Contempla en la estructura orgánica de la empresa un Departamento Comercial?
- ¿Cuáles han sido las innovaciones de la gestión comercial que le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado y ser competitiva?, ¿De qué manera?
- ¿La tecnología aplicada a procesos como los sistemas de distribución y logística, los sistemas de información comercial o el sistema de ventas han contribuido a la comercialización efectiva de los productos de la empresa?
- ¿Qué estrategias de comunicación y publicidad utilizadas por la empresa han funcionado de manera efectiva para el posicionamiento de los productos en el mercado?
- ¿Ha participado la empresa en eventos o ferias de tipo comercial?, ¿Cuáles?, ¿Cuáles han sido los resultados?

total de empresas creadas en esa época, fue del 40%. Lo anterior indica, que las familias iniciaron su actividad empresarial con el propósito de auto emplearse y de tener la capacidad de generar ingresos para la satisfacción de las necesidades de su núcleo familiar. Otro factor representativo, con el 30%, fue la idea innovadora lo que se presentó con mayor frecuencia, antes de 1990.

El anterior resultado es coincidente con el estudio de Lopera (2006), quien afirma que el gran porcentaje de empresas constituidas en Colombia son motivadas por la necesidad de adquirir recursos económicos, de tal manera que las denomina microempresas de subsistencia.

En cuanto al lugar de origen y operación de los negocios familiares (Tabla 1), el 40% de las empresas son creadas y funcionan en Bogotá y municipios circundantes, cuya actividad principal es de carácter comercial y se caracterizan por vincular de seis a diez miembros de la familia. El resultado obtenido es coherente con el estudio de Gómez (2006), quien resalta el éxito del espíritu emprendedor presente en la ciudad de Bogotá y municipios del departamento de Cundinamarca.

El 25% de los negocios familiares operan en el Departamento del Valle del Cauca, el 20% en Antioquia y el 13% en otras regiones colombianas, como Santander y la Costa Atlántica, constituyéndose, a través de los años, como forjadores de desarrollo económico y social. La ubicación de estas organizaciones en el territorio nacional obedece a muchas variables, como el tamaño del mercado, las costumbres y las características psicológicas y sociológicas de las personas, en cuanto a la disposición y la forma de asociarse para crear empresa, por medio de la familia (Dávila, 2003). De acuerdo con estudios de Gaitán & Castro (2005), más de la mitad de empresas de familia tienen como domicilio la Capital de la República, seguido de Cali, Medellín y Barranquilla, lo que indica, que en estos lugares existe mayor tendencia de las familias a crear empresas y operar bajo este esquema.

Respecto de los miembros de la familia que laboran en las empresas (Tabla 1), el 63% vinculan entre uno y seis trabajadores no pertenecientes al núcleo familiar en su estructura orgánica, lo que contradice la concepción generalizada que los cargos de dirección, de administración y de operación de estas compañías son manejadas por los propietarios o miembros de

la estructura familiar. El proceso de capacitación de gerentes y personal administrativo, no miembro de la familia, es una estrategia organizacional que puede ser efectiva para que las decisiones empresariales se tomen de manera independiente y autónoma.

La mayoría de las empresas familiares (80%) (Tabla 1), han logrado realizar una aceptable gestión financiera, lo que les ha permitido contar con capital de trabajo propio. Sólo el 20% han presentado dificultades de orden financiero, lo que ha exigido recurrir a créditos para financiar la actividad productiva y comercial. No obstante, es importante aclarar que las empresas familiares pueden poseer importantes activos representados en bienes, pero la gran mayoría no tienen flujo de caja, lo que les exige optar por el endeudamiento no planeado y con pocas esperanzas, a corto plazo, de recuperarse económicamente.

El 66% de las empresas que ingresaron en el proceso de cambio generacional no han logrado sobrevivir el relevo (Tabla 1); el 33%, se encuentran en la segunda generación, de tal manera que son compañías dirigidas por los hijos que se prepararon para la sucesión del mando. Estudios bibliográficos, al respecto (Petry & Nascimento, 2009), informan sobre la poca perdurabilidad de las empresas familiares, a nivel mundial, y la escasa flexibilización administrativa para permitir el ingreso de personal ajeno a la empresa, que ocupe cargos directivos.

De otra parte, en cuanto al diagnóstico derivado del análisis de las empresas familiares estudiadas, con el propósito de establecer las debilidades y las fortalezas de su desempeño comercial, no se reportaron, lo que permitiría la contrastación con la realidad estudiada.

En cuanto a la gestión comercial (Tabla 2), el estudio arrojó que la disposición al cambio (93%) que conduzca a la modernización de los procesos comerciales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial, se identifican como los factores que garantizan a las empresas familiares enfrentar con éxito los retos del mercado y su competitividad. Así mismo, la no existencia de un departamento comercial, en el 90% de los casos, la no implementación de innovaciones tecnológicas para realizar la comercialización de sus productos, reflejan las principales limitaciones de su actividad comercial.

La ausencia de investigación de mercados, de un sistema integrado de ventas y de información para manejar

Tabla 1. Clasificación de las empresas estudiadas.

Criterios de clasificación	Descripción del criterio	Número de empresas que cumplen con el criterio	En valor porcentual
Por año de constitución	1900-1963	6	20%
	1966-1976	2	6,6%
	1977-1987	4	13,3%
	1987-1998	12	40%
	1999-2009	6	20%
Tipo de empresa por su marco legal	Persona natural	18	60%
	Sociedad Anónima	5	16,66%
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	7	23,33%
Por el sector productivo al que pertenecen	Industrial	4	13,3%
	Agropecuario	2	6,6%
	Servicios	9	30%
	Comercial	15	50%
Por los factores que determinan su creación	Herencia familiar	3	10%
	Necesidad económica	12	40%
	Capacidad económica	6	20%
	Idea innovadora	9	30%
Por la sobrevivencia tras el cambio generacional	No sobreviven	20	66,6%
	Lo superan	10	33,3%
Por el tamaño	Grandes	2	6,6%
	Medianas	4	13,3%
	Pequeñas y/o microempresas	24	80%
Por el lugar de origen y de operación	Cundinamarca	12	40%
	Valle	8	26,6%
	Antioquia	6	20%
	Otras regiones	4	13,3%
Por el número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	De 1 a 3	10	33,3%
	De 4 a 6	9	30%
	De 7 a 10	6	20%
	Más de 10	5	16,6%
Por la autogestión financiera	0-25%	2	6,6%
	26-50%	4	13,3%
	51-75%	8	26,6%
	76-100%	16	53,3%

eficientemente los aspectos técnicos, administrativos, gerenciales de la actividad comercial, son los factores más críticos encontrados. De igual manera, el uso incipiente de estrategias de comunicación, de publicidad, de promoción y sistemas de distribución y logística en un 80% y 70%, muestran la debilidad en los procesos. La carencia de un departamento comercial, con funciones, con estrategias y con políticas definidas evidencia una de las mayores falencias de las empresas familiares. Así mismo, el escaso grado de control y el manejo de la confidencialidad de la información, la mezcla de las relaciones familiares que se trasladan a la empresa, la informalidad en la selección de los cargos incide negativamente en la gestión mercadológica de las unidades de negocio (Tabla 2).

En cuanto a las fortalezas de la estructura comercial (Tabla 2), se obtuvo que de las treinta empresas estudiadas, 28 reconocen la autoridad y crean sentido de pertenencia con sus organizaciones. Se destaca la calidad de las relaciones de trabajo, la autonomía para la toma de decisiones y el conocimiento de la empresa, lo cual, muestra la firmeza de las empresas familiares (Mucci, 2008).

De otra parte, y fruto del análisis de las tres empresas tomadas, como unidad de trabajo, el diagnóstico efectuado arrojó los resultados conducentes a la formulación del modelo de gestión comercial para las empresas familiares. Dicho modelo, se construyó con el propósito de servir de guía a las organizaciones familiares en su gestión comercial, de tal manera, que contribuya a mejorar la eficacia de sus resultados.

En cuanto a las empresas estudiadas como unidad de trabajo, Pizano S.A., Corventas de Colombia Ltda. y Ferretería Sicar Ltda., se logró establecer que son organizaciones guiadas y estructuradas desde la unidad familiar, dirigidas por su fundador y administradas por diferentes miembros de tronco común. Como factores de éxito, se apreciaron el trabajo arduo y persistente de sus miembros; la orientación de los objetivos empresariales a largo plazo; la estabilidad y el compromiso organizacional; la adaptación en momentos de crisis; la mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y el conocimiento del negocio. Cada empresa ha diversificado e innovado sus procesos, a pesar de no contar con argumentos para la planeación estratégica y por la ejecución de prácticas conservadoras e inmediatistas.

Al consolidar la experiencia vivida por las tres empresas, se identificaron características comunes que tipifican las iniciativas empresariales: la creación de negocio no requiere de grandes inversiones de capital, la unidad familiar es una forma organizada y efectiva para iniciarse en el mundo de los negocios y el empresario requiere de conocimiento, capacidad e innovación para realizar proyectos empresariales.

Fruto de la indagación a la estructura administrativa de las empresas de familia, se pudo establecer que el talento humano es el activo más valioso en este tipo de organizaciones; que las funciones se encuentran concentradas en el gerente y en uno o más miembros del grupo familiar y, además, que se requiere capacitar al personal de ventas, como estrategia para enfrentar los retos del mercado.

Sobre el manejo comercial, se logró identificar la falta de conocimiento técnico-científico en la formulación de planes mercadológicos, comunicativos y publicitarios, la improvisación en la aplicación de procesos comerciales y la carencia de planificación estratégica.

En consecuencia, se propuso el diseño de un modelo, para fortalecer las unidades de negocio, en uno de los componentes más débiles de estas organizaciones: el comercial, de tal manera que se establecieron niveles de entrada y de salida de los elementos, propios de la gestión.

El modelo se definió como un esquema conceptual (Figura 1), que permite representar, de manera formal, un sistema, en el que se establecen relaciones entre diferentes elementos como: actividades, secuencias, procesos, procedimientos, métodos, recursos, controles, los cuales, actúan como insumos o entradas, para la obtención de productos o salidas, con la finalidad de flexibilizar y dinamizar los procesos.

Bajo esta concepción, el punto de partida es el estudio y/o la investigación del mercado técnicamente delimitado, para definir su cobertura, alcance y penetración, lo que hará posible el análisis del consumidor y de la competencia, la obtención de información veraz, confiable y oportuna para la formulación y desarrollo de un plan de operaciones comerciales, en el cual, se identifiquen, se diseñen y se operacionalicen procesos y estrategias proyectadas en el tiempo e integradas a la cadena de valor.

Tabla 2. Indicadores de gestión comercial.

Criterios de clasificación	Descripción del criterio	No. empresas que cumplen con el criterio	En valor porcentual
Gestión comercial	Existencia Departamento Comercial	3	10%
	Capacidad profesional para la dirección comercial	5	16,6%
	Disposición al cambio de estrategias comerciales	28	93,3%
	Implementación de tecnología para la gestión comercial	8	26,6%
	Flexibilidad y dinámica	24	80%
Implementación estrategias comerciales	Investigación de mercados	3	10%
	Planes de mercadeo	6	20%
	Sistemas de distribución, logística dinámicos y flexibles	9	30%
	Sistema integral de ventas	3	10%
	Utilización de sistemas de Información (SIC)	3	10%
	Publicidad y comunicación	9	30%
	Promoción y relaciones públicas	6	20%
Debilidades de la estructura comercial	Grado de control en las funciones del área	6	20%
	Manejo confidencialidad de la información	6	20%
	Calidad de la información y comunicación	9	30%
	Formalidad de la estructura comercial	3	10%
	Manejo integral de estrategias	3	10%
	Preparación profesional	9	30%
Fortalezas de la estructura comercial	Calidad de las relaciones en el área comercial	26	86,6%
	Aceptación de la autoridad	28	86,6%
	Sentido de pertenencia con la gestión comercial	28	86,6%
	Control del dinero	20	66,6%
	Conocimiento del funcionamiento	22	73,3%
	Autonomía para la toma de decisiones	24	80%

El sistema de distribución y de logística, se constituye en la base esencial de las operaciones comerciales. En su estructura contempla el manejo adecuado de un sistema de informacional comercial (SIC), el diseño de empaques, envases y embalajes, la toma y entrega de pedidos, la facturación y el control de calidad, el almacenamiento y el transporte.

El proceso integrado de venta es un factor primordial que se debe cualificar y cuantificar de manera permanente y precisa; es necesario analizar su línea de operación y desarrollo en lo psicológico, técnico, promocional, administrativo y, en general, se hace necesario efectuar pronósticos y proyección de ventas, para la toma de decisiones.

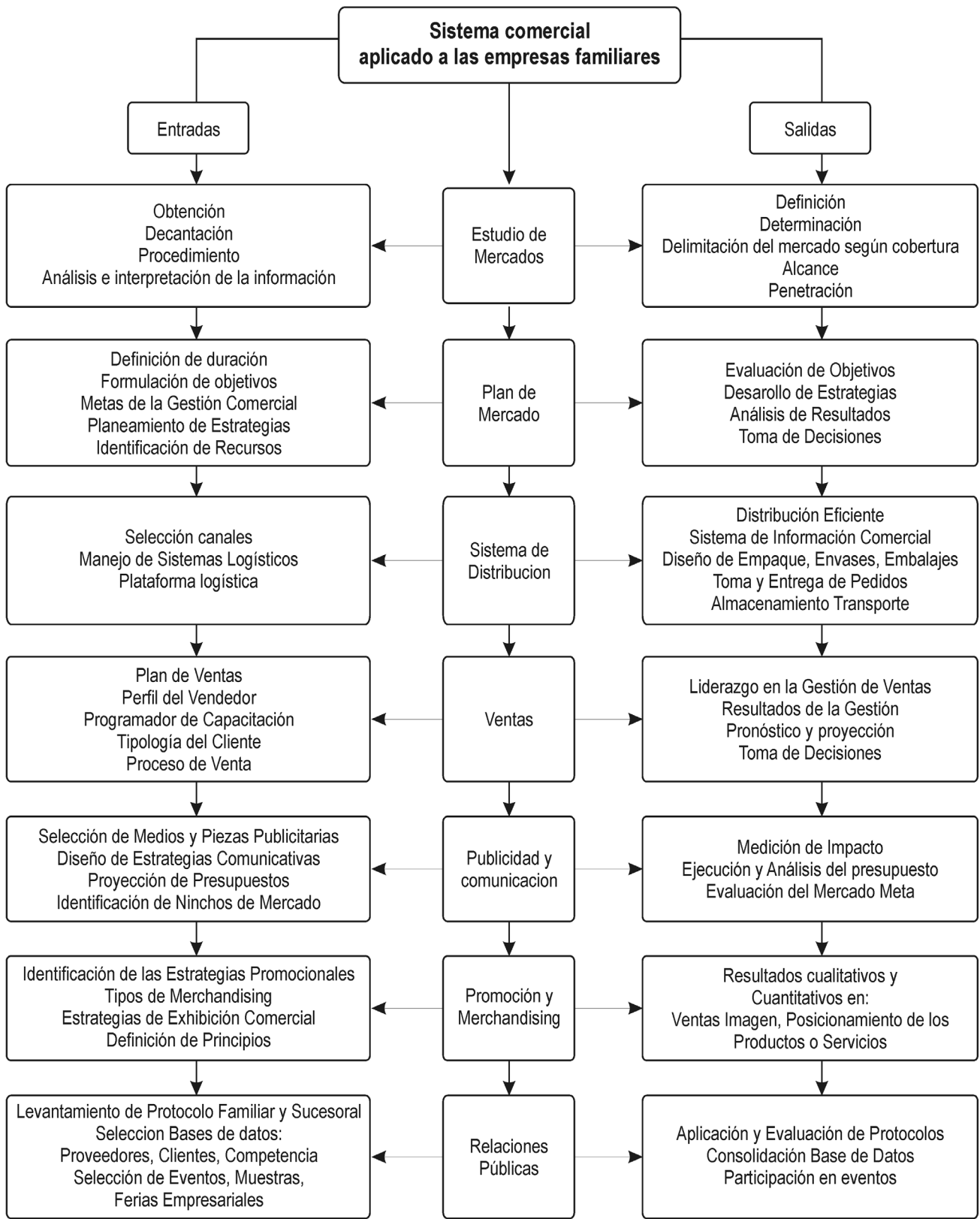


Figura 1. Diagrama de flujo del modelo de gestión comercial para empresas familiares.

Las estrategias de comunicación y de publicidad sustentan la imagen y el posicionamiento de la empresa, por tal razón, la selección de medios, los canales de difusión, la promoción y las relaciones públicas son el soporte estructural de la gestión comercial de las empresas, por tanto, estrategias como el merchandising, el empoderamiento, las alianzas estratégicas; entre otras, se deben constituir como sus herramientas esenciales.

Conflicto de intereses: El manuscrito fue preparado y revisado con la participación de todos los autores, quienes declaramos que no existe ningún conflicto de intereses que ponga en riesgo la validez de los resultados presentados. Financiación: Este estudio fue financiado por la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

BIBLIOGRAFÍA

1. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. 2006. Censo empresas familiares Colombia. Ed. La Cámara. Bogotá. 56p.
2. DÁVILA DE GÚEVARA, L. 2003. Empresas y empresarios en la historia de Colombia: siglos XIX-XX. Ed. Norma. Bogotá. 1345p.
3. GAITÁN, A.; CASTRO, J. 2005. Sociedades de familia en Colombia. Ed. Superintendencia de Sociedades. Bogotá. 406p.
4. GALLO, M. 2004. Empresa familiar. Ed. Praxis. Barcelona. 278p.
5. GERSICK, K.; DAVIS, J.; ROSAS, R.; LANSBERG, I. 1997. Empresas familiares: generación a generación. Ed. McGraw Hill. México. 256p.
6. GINEBRA, J. 1997. Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Ed. Panorama. México. 242p.
7. GÓMEZ, G. 2005. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Ed. Granica. Barcelona. 321p.
8. GÓMEZ, G. 2006. El éxito en la empresa familiar. Bogotá. Disponible desde Internet en: www.dinero.com:8080/empresasfamiliares (con acceso 20/08/09).
9. LEACH, P. 1999. La empresa familiar. Ed. Granica. Barcelona. 311p.
10. LONDOÑO DE LÓPEZ, L.; CALDERÓN, D.; LEÓN, L. 2008. Empresas familiares: caso departamento del Quindío. Sophia Rev. de Investigaciones U.G.C. 4(4):28-48.
11. LOPERA, J. 2006. La empresa familiar en Colombia: causas y desarrollos. Ed. Banco de la República. Bogotá. 85p.
12. MUCCI, O. 2008. Empresas Familiares: funcionamiento e identidad. Ed. EUIDEM. Mar del Plata. 169p.
13. PETRY, L; NASCIMENTO, A. 2009. Un estudio sobre el modelo de gestión y el proceso de sucesión en empresas familiares. Rev. Contab. Finanç. 20(49):109-125.
14. POZA, E. 2004: Empresas familiares. Ed. Thompson. México. 231p.
15. RONQUILLO, J. 2006. Administración Básica de la Empresa Familiar. Ed. Panorama. México. 129p.
16. SERNA, H. 2006. Empresas de familia. Gestión para su supervivencia. Temis. Bogotá. 400p.
17. TORRES de MARÍN, G.; ESCOBAR, M. 2003. La empresa familiar en Colombia. Ed. Siglo XX. Medellín. 380p.

Recibido: Octubre 27 de 2009

Aceptado: Abril 8 de 2010