

# Perfil de las empresas familiares del sur del Valle de Aburrá

Por:

Gerardo Jiménez Vallejo

Economista

Estudios de Postgrado en Demografía y Proyectos

## Resumen:

El presente texto es el resultado del análisis de la información recogida en 316 empresas afiliadas a la Cámara de Comercio del Aburra Sur, que realizan operaciones en los Municipios de Itagüí, Envigado, Sabaneta, Caldas y La Estrella.

Esta información se recolectó dentro del trabajo de campo del Proyecto de Investigación, “Perfil de las Empresas Familiares del Sur del Valle de Aburra”, emprendido por el Instituto de la Empresa Familiar de Colombia –IEFAC- para obtener información directa sobre aspectos cuantitativos y cualitativos de las empresas familiares.

Este estudio hay que entenderlo como un trabajo preliminar, que será punto de partida para estudios posteriores más detallados y profundos, alrededor de la problemática propia de las empresas familiares y de la

necesidad de construir un modelo de gestión apropiado para este tipo de empresas.

**Palabras claves:**

Empresa Familiar, Familia Empresaria, Estructura de la Empresa Familiar.

## **1.Objetivos de la investigación**

- Cuantificar las empresas familiares del Sur del Valle de Aburra.
- Describir las estructuras internas de las empresas familiares del Sur del Valle de Aburra.
- Identificar las variables problemáticas que pueden estar afectando el desarrollo de las empresas familiares.
- Identificar el nivel de riesgo de estas empresas derivado de su condición familiar.
- Caracterizar las familias empresarias.
- Sensibilizar y motivar a los empresarios familiares acerca de la naturaleza peculiar de sus empresas y del carácter específico que debe adoptar su gestión.

## **2. La empresa familiar**

La empresa familiar la hemos definido para el presente estudio a partir de dos aspectos: el control de la propiedad accionaria de una empresa por parte de una o más familias y / o el control de la gestión por parte de una o varias familias.

### **La familia empresaria**

El grado de complejidad de las familias empresarias de los cinco Municipios del Sur del Valle de Aburra resultó ser relativamente bajo dado que en su gran mayoría son empresas de primera generación, tienen un número bajo de accionistas (entre 1 y 5 ), y son predominantemente unifamiliares. Lo anterior determina que el número posible de interrelaciones entre los miembros de la familia es poco y por tanto el grado de desorden que transmiten a la empresa es limitado y posible de superar si se adoptan las medidas pertinentes.

### **La Empresa**

El grado de complejidad de las empresas estudiadas en el Sur del Valle de Aburra es elevado lo que permite múltiples interacciones tanto al interior de las empresas como en su entorno competitivo. Existe una gran cantidad de posibles interrelaciones entre ellas y una alta heterogeneidad de las mismas, derivada de las actividades que desarrollan, de su tamaño y de los sectores que intervienen.

Existe un alto grado de diversificación de las empresas familiares en esta zona: Un 58.5 % (185 empresas) se dedican a actividades transformativas e industriales, 22.8 % (72 empresas) al comercio y 18.7 % (59 empresas) a actividades de servicios.

### **Estructura de la empresa**

Para el análisis de la estructura empresarial, consideraremos cinco dimensiones:

1. El grado de institucionalización de la empresa familiar. Propiedad, familia y empresa.
2. La diferenciación y fijación de límites entre familia y empresa.
3. Las prácticas de gestión en la empresa.
4. Las comunicaciones.
5. La capacidad de la empresa familiar para su continuidad y perdurabilidad.

### **3. Dimensiones de la estructura de la empresa familiar**

#### **Institucionalización de la empresa familiar**

Esta dimensión establece en que medida se han creado espacios diferenciados entre sí, para que la influencia de la familia en la empresa sea eficaz y no inconveniente, y los órganos creados para el efecto sean funcionales. La institucionalización implica la creación de diferentes

niveles de decisión especializados y diferenciados tanto en la empresa, como en la propiedad y en la familia.

La institucionalización de la empresa familiar comprende la creación de una

estructura institucional compuesta por:

- Órganos de gobierno de la empresa: Consejo de Dirección, Junta Directiva.
- Órganos de dirección de la empresa: Comité de Dirección.
- Órganos de decisión de la familia: Consejo de Familia, Asamblea Familiar.
- Órganos de gobierno de la propiedad. Asamblea de Accionistas.
- Reglas formales: El Protocolo Familiar, El Plan de Sucesión.

La no existencia de los anteriores organismos, indica un bajo grado de institucionalización, que supone que las relaciones entre familia y empresa se realizan de manera informal y no adecuada, siendo fuente de conflictos y de decisiones erróneas. Por el contrario, un alto grado de institucionalización significa la existencia de relaciones familia – empresa regladas, funcionamiento orgánico gerencial y niveles de responsabilidad específicos.

El grado de complejidad de las empresas estudiadas en el Sur del Valle de Aburra es entre medio y elevado lo que permite múltiples interrelaciones tanto al interior de las empresas como en su entorno

competitivo. Existe una gran cantidad de posibles interrelaciones entre ellas y una alta heterogeneidad de las mismas, derivada de las actividades que desarrollan, de su tamaño y de los sectores que intervienen.

Existe un alto nivel de diversificación de las empresas familiares en esta zona: Un 58.5 % (185 empresas) se dedican a actividades transformativas e industriales, 22.8 % (72 empresas) al comercio y 18.7 % (59 empresas) a actividades de servicios.

### **La diferenciación Familia – Empresa**

La familia y la empresa son subsistemas diferentes en la medida que sus miembros desempeñan funciones diferentes en uno y otro. Varían los niveles de pertenencia de las personas, las relaciones en uno y otro subsistema difieren, los valores que dominan en uno y otro son diferentes, y también los criterios de asignación de recursos, manejo de la información y comunicaciones.

El nivel de diferenciación entre familia y empresa mide las diferencias en el tratamiento de los profesionales de la familia y los externos, la existencia de instrumentos de reconocimiento de la propiedad, y las medidas adoptadas para mantener los niveles de exigencia en la compañía.

### **Las prácticas de gestión**

En esta dimensión se recogen temas como la organización interna del equipo directivo de la empresa, la profesionalidad en las prácticas de gestión, el grado de utilización de ciertas herramientas de gestión, y la administración de la información.

### **Las comunicaciones**

Con referencia a las **Comunicaciones**, esta dimensión recoge aspectos como el grado en que las normas que deben regir el comportamiento de la familia empresaria estén explícitas, la existencia de espacios de discusión, debate, y manejo de conflictos intra familiares y externos.

Comunicarse adecuadamente significa saber alternar los dos tipos de relación: Las de la empresa y las de la familia. El manejo de la habilidad comunicativa consiste en identificar las diferencias en el proceso de gestión y no en negarlas, y resulta lógico que existan diferencias en las instancias familiares pero debe existir unidad de acción en la empresa

### **La capacidad para la continuidad**

Referente a la capacidad de la empresa para su **continuidad y perdurabilidad**, esta dimensión mide el nivel de preparación de la empresa familiar para su permanencia, y está relacionada con la capacidad de emprendimiento de la generación entrante, el grado de dependencia de la empresa respecto del TOP y la preparación del proceso de sucesión.

Es importante que la familia desarrolle un perfil empresarial, lo que supone desplegar la capacidad de creatividad y emprendimiento de los miembros de la familia, promover y monitorear el crecimiento, la capacidad de generar nuevos proyectos y la reformulación de los existentes.

#### **4. Síntesis de los resultados más destacados de la investigación sobre el perfil de las empresas familiares en el sur del Valle de Aburrá**

Algunos de los hallazgos de la investigación son preocupantes por el alto nivel de riesgo que representan para la supervivencia de las empresas familiares. Hay serias deficiencias en materia de institucionalización de la empresa, baja formalidad y poca claridad en la relación familia – empresa, y problemas de gestión.

- El 91% de las empresas del Sur del Valle de Aburra son familiares.
- De las empresas familiares existentes el 85.2% son de primera generación o etapa del fundador, el 12.4% están en segunda generación o etapa de los hijos, y el 2.4% son de tercera generación o de los nietos. No se hallaron empresas de cuarta generación lo que indica que las empresas de esta zona son jóvenes.
- El número de accionistas es relativamente bajo, en el 54.1% de los casos la propiedad está repartida entre menos de 5 accionistas.



- Mientras el número promedio de los accionistas es de 4, se espera para la próxima generación un aumento a 5 accionistas promedio por empresa familiar.
- Con respecto al aporte de capital en el 66.1% de las empresas encuestadas el aporte de capital de una familia es superior al 75% y sólo en el 3.5% de los casos es menor del 50%. (¿Con respecto a que?)
- El segundo aportante de capital en las empresas familiares en el 88% de los casos es otra familia sin parentesco con la primera, lo que nos indica que se trata de empresas bifamiliares en la mayoría de los casos.
- Respecto al año de fundación el 66% de las empresas se crearon antes del año 2000 y el 34% restante con posterioridad, lo que nos indica que se trata de empresas jóvenes.
- Según el Número de empleados las empresas pueden clasificarse así: microempresas el 35%, pequeñas empresas el 47.5%, medianas el 12.3% y grandes el 5.1%. Esto nos indica que predominan las PYMES.
- Respecto de número de centros de trabajo con que cuentan las empresas el 74.4% tienen un centro único, el 20.6% entre dos y cinco, y apenas el 4.1% más de cinco centros. Es decir se ratifica que se trata de PYMES.
- Con respecto a la conformación de grupos empresariales familiares únicamente el 0.6% de las familias empresarias poseen más de cinco empresas y el 19.7% entre dos y cinco empresas. Es decir se

detectaron dos grupos y alrededor de 60 potenciales en proceso de desarrollo.

- En materia de estructura empresarial se encontraron graves debilidades: Sólo el 49,7% de las empresas encuestadas poseen Junta Directiva. Únicamente el 28.2% de las familias empresarias tienen Consejo de Familia. Sólo el 7.3% tienen protocolo familiar.
- No existe diferenciación clara entre las dimensiones de la familia y de la empresa. Únicamente en el 35.4% de las empresas existen criterios establecidos para el acceso de miembros de la familia a cargos de dirección, en el resto basta el apellido para ser gerente. Sólo en el 57% existen criterios de igualdad en la fijación de los salarios para miembros de la familia y miembros externos.
- Las empresas familiares no valoran aún la importancia de la presencia de miembros externos en cargos de dirección. En el 30.1% de los casos los cargos de dirección son sólo para los miembros de la familia.
- En el 25.3% de los casos los recursos financieros de la empresa se utilizan para fines particulares de miembros de la familia.
- En el 21.5% de las empresas no se convoca a todos los accionistas para la toma de decisiones importantes y en el 60.1% no se reparten dividendos. Esto nos indica que falta reconocimiento a la propiedad por parte de quienes dirigen la empresa.
- Llama la atención que si los resultados del Gerente al frente de la empresa no son satisfactorios de manera sostenida, en el 60.1% no implicaría cambio del Gerente y únicamente en el 20.4% si. Este

bajo nivel de exigencia hacia el Gerente sugiere que en la mayoría de las empresas familiares este es un tema vedado, y que la familia puede ver como se derrumba la empresa y no toman decisiones, seguramente por no afrontar conflictos de tipo familiar o no reconocer la incapacidad de uno de sus miembros.

- Preocupan también algunos hallazgos en materia de manejo de la información y del empleo de herramientas de gestión: En el 21.2% de los casos no elaboran presupuesto anual de ingresos y gastos, el 14.2% no conoce el margen de utilidad del producto, el 26.3% no conoce el margen de ventas por cliente.
- Únicamente el 22.5% tienen alguno sistema de gestión de la calidad implementado. Esto es muy preocupante para una economía abierta y unos mercados cada vez más exigentes en materia de calidad, que nuestras empresas no tengan aún una de las herramientas fundamentales en materia de competitividad.
- Es preocupante también que sólo en el 32% de los casos los conflictos y manejo de diferencias se hacen de manera formal, a través de un organismo de la empresa o de la familia y bajo unas normas. En el resto no se tratan los problemas o se tratan informalmente con terceros y al margen de la empresa, lo cual agranda los problemas y genera crisis.
- También preocupa que el 26.6% de las empresas no se les suministre ninguna información a los accionistas que no trabajan en ella.

- Únicamente en el 21.2% de las empresas encuestadas existen normas sobre la vinculación de miembros de la familia a la empresa y en el 41.1% no existen criterios definidos para el pago de dividendos.
- Referente a la planificación de la sucesión, condición estratégica para la continuidad de la empresa, es crítico que sólo en el 10,1% exista un plan de sucesión; que únicamente el 13.9% tenga planificada fiscalmente la sucesión; y que sólo el 13.6% tenga elaborado un plan de retiro para el fundador.

## **Bibliografía**

Perfil de las Empresas Familiares del Sur del Valle de Aburra. Instituto de la Empresa Familiar de Colombia –IEFAC- . Marzo, 2006.