

Los **retos gerenciales** en la transición generacional en las **Mipymes familiares**

Casos de estudio aplicados

COMPILADORES

Elkin Darío **Rave Gómez**
Joan Esteban **Moreno Hernández**

Los retos gerenciales en la transición generacional en las Mipymes familiares

Casos de estudio aplicados



Los retos gerenciales en la transición generacional en las Mipymes familiares

Casos de estudio aplicados

Compiladores

Elkin Darío Rave Gómez
Joan Esteban Moreno Hernández



Los retos gerenciales en la transición generacional en las Mipymes familiares: casos de estudio aplicados / compiladores Elkin Darío Rave Gómez, Joan Esteban Moreno Hernández – Envigado: Institución Universitaria de Envigado, 2023.

176 páginas:

ISBN 978-628-7601-11-6

Pequeña y mediana empresa – Casos empresariales

658.022 (SCDD-ed. 22)

**Los retos gerenciales en la transición generacional en las Mipymes familiares
Casos de estudio aplicados**

© Elkin Darío Rave Gómez

© Joan Esteban Moreno Hernández

© Institución Universitaria de Envigado, (IUE)

Colección científica

Edición: febrero 2023

Publicación electrónica: marzo 2023

Institución Universitaria de Envigado

Rectora

Blanca Libia Echeverri Londoño

Director de Publicaciones

Jorge Hernando Restrepo Quirós

Coordinadora de Publicaciones

Lina Marcela Patiño Olarte

Asistente editorial

Nube Úsuga Cifuentes

Diseño y Diagramación

Leonardo Sánchez Perea

Editado en Institución Universitaria de Envigado

Fondo Editorial IUE

publicaciones@iue.edu.co

Institución Universitaria de Envigado

Carrera 27 B # 39 A Sur 57 - Envigado Colombia

www.iue.edu.co

Tel: (+4) 604 339 10 10 ext. 1524

Impreso en Colombia – Printed in Colombia

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor. Por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la Institución Universitaria de Envigado.

Prohibida la reproducción total o parcial del libro, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita del autor(es) o del Fondo Editorial IUE.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento -No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional. Más información:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Contenido

Introducción	11
CAPÍTULO 1	
EMPRESAS DE FAMILIA Y SUS DESAFÍOS EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL, SUCESIÓN	13
<i>Elkin Darío Rave Gómez y Joan Esteban Moreno Hernández</i>	
Rasgos relevantes de la empresa familiar	15
La sucesión en empresas de familia	16
Desafíos en el proceso de sucesión	17
Atributos del sucesor	22
CAPÍTULO 2	
CASO LA INMOBILIARIA, SUCESIÓN FAMILIAR: CONFLICTO DE PODER ENTRE EL HIJO Y LA SOBRINA	24
<i>Elkin Darío Rave Gómez y Joan Esteban Moreno Hernández</i>	
Industria	24
Los inicios de la inmobiliaria	26
Cambios administrativos	28
Proyectos de expansión	28
El negocio	29
Negocio de familia	30
Intransigencia en el traspaso de poder	32
Anexo	34
CAPÍTULO 3	
CASO RELEVO DIRECTIVO EN EMPRESA FAMILIAR, UNA RESPONSABILIDAD QUE NO TODOS ESTÁN DISPUESTOS A ASUMIR	35
<i>Andrés Felipe González Varela, Janeth Cristina Flórez Salazar, Mónica Yaneth Arenas Correa y Ronal Leonardo García Ramírez</i>	
La industria	35
Origen, surgimiento	37
Crecimiento	38
Estructura familia-organización	40
Modelo de negocio	41
Propuesta de valor	42
Llegó la hora de tomar una decisión importante	43

CAPÍTULO 4

CASO TIENDAS S.A. CONSTRUYENDO UN LEGADO: UN SUEÑO FERRETERO

45

*Luis Carlos Arcila Torres, Marlon Andrés Soto González, Nathaly Correa Lotero,
Joan Esteban Moreno Hernández y Elkin Darío Rave Gómez*

Industria	46
Inicios de la empresa	48
El deceso	52
Momento de tomar decisiones	53
Anexos	54

CAPÍTULO 5

CASO ALMACÉN Y TALLER FRENACEY: DECISIONES FAMILIARES EMPÍRICAS

59

*Elkin Darío Rave Gómez, Juan Camilo Naranjo Naranjo,
Joan Esteban Moreno Hernández y William Oswaldo Toro Cantillo*

La industria automotriz	59
Inicio y transcurrir de Frenacey	62
Frenacey como negocio	65
Cómo una separación amorosa cambió el rumbo administrativo de la empresa	68
El futuro de la empresa	68
Anexos	70

CAPÍTULO 6

CASO ACERAMOS S.A.: ESTILOS DIRECTIVOS DIVERGENTES, UN OBJETIVO COMÚN

74

*Diana Milena Gonzalez Taborda, Belki Paola Ramos Rivera, Juan Alexander Arenas Zapata,
Carlos Alberto Rodríguez Sánchez y Joan Esteban Moreno Hernández*

La industria	76
Crecimiento de la compañía	78
Modelo de negocio	80
Divisiones al interior de la alta dirección: ¿cuál camino es mejor?	83
El camino del consenso o de la división	84
Anexo	85

CAPÍTULO 7

CASO SUCESIÓN Y FUTURO. EL GRAN PARADIGMA DE LA EMPRESA FAMILIAR. CREACIONES JP S.A.S.

86

Sandra Patricia Maya Arango, Paul Andrés Marino y Yaqueline Román Castaño

El caso	88
Afrontar la crisis es prioritario...	91
La sucesión: una idea pensada	92
El negocio de la confección	94

La gestión de Confecciones JP	94
Cierre	97

CAPÍTULO 8

CASO SUCESIÓN EN EMPRESAS GANADERAS. UNA POSIBILIDAD PARA LAS NUEVAS GENERACIONES	98
--	----

Blanca Yenny Hernández Sánchez y Erika Alejandra Jiménez Correa

La ganadería en Colombia	100
El caso: un poco de historia	102
Contexto actual	104
El futuro del agro	109
Cierre	109

CAPÍTULO 9

CASO RESISTENCIA AL CAMBIO: EL RELEVO GENERACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN TRANSPORTES DE LA SIERRA S.A.S. FACTOR DE ÉXITO EN SU CRECIMIENTO SOSTENIBLE	
---	--

Natalia Marín Tabares y Joan Esteban Moreno Hernández

Los inicios de la empresa	112
La industria y su crecimiento	113
Los roles de autoridad en la gerencia familiar	114
Aprendizajes generacionales en el negocio	116
La gerencia del talento humano en la transformación organizacional	117
La apuesta hacia la sostenibilidad	118
El desafío. La premisa del crecimiento controlado vs. la expansión en el mercado	121
El futuro de la empresa	122

CAPÍTULO 10

CASO CAVITRANS: LAZOS FAMILIARES QUE PERDURAN EN MEDIO DE UNA COMPLEJA TRANSICIÓN GENERACIONAL	125
---	-----

Gastón Darío Rodríguez Santana, Jorge Henry Betancur Amariles y Juan David Hernández Betancur

Los inicios de la empresa y de la relación familiar	125
A modo de sinopsis	126
El sector transporte en Colombia y su crisis en la pandemia del COVID-19	127
El sector transporte de personas y transporte escolar	128
Breve historia del proyecto familiar	130
Primera crisis: entregar las comodidades que nos brinda la empresa	132
Transición: un escáner de la situación empresarial	133
La transición generacional	135
La vuelta al origen: el sector turismo	137
Decidiendo el futuro de la empresa	138

CAPÍTULO 11

CASO CREACIONES SEXY PUNTO: UN RETO A SUPERAR EN LA SUCESIÓN FAMILIAR 141

Elkin Olaguer Perez Sánchez y Mauricio Antonio Bedoya Villa

Inicios de un sueño	141
De retazos a <i>boutique</i>	141
Cosiendo una empresa sostenible	143
Los productos	144
La planeación en la sucesión	144
El posible sucesor	145
La formación y el entrenamiento del líder	146
Las competencias técnicas y humanas	147
Los retos y tareas del futuro sucesor	148
Algunas reflexiones finales	148

CAPÍTULO 12

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DE LAS MIPYMES FAMILIARES: OBJETO DE ESTUDIO EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL 150

Elkin Darío Rave Gómez y Joan Esteban Moreno Hernández

Conclusiones	156
Referencias	158
Lista de tablas	169
Lista de imágenes	169
Lista de ilustraciones	169
Lista de gráficos	169
Lista de anexos	170
Autores	171

Introducción

Las mipymes¹ son el principal conglomerado empresarial en Colombia, pues representan el 99% del tejido empresarial del país. De estas, el 8% son pymes². Su participación en la actividad económica es significativa, con un aporte del 40% al PIB y el 79% del empleo nacional (ANIF –Centro de Estudios Económicos, 2021). Las mipymes responden al acrónimo de microempresas, pequeñas y medianas empresas en Colombia, que, de acuerdo con el decreto 957 del año 2019, se categorizan de acuerdo con el sector económico al que pertenecen y con los ingresos anuales derivados de sus actividades ordinarias y medidos en unidades de valor tributario (UVT). Para efectos de esta obra, se entiende por mipymes aquellas que desarrollan su actividad económica en los sectores manufactureros, servicios y comercial y se miden según los ingresos definidos en el decreto 957.

Además de mipymes, el 85% de las empresas constituidas son empresas de familia (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2021), caracterizadas por que la propiedad, el control accionario, la gestión y las decisiones importantes están en manos de una misma familia. Las empresas de familia hacen frente a diferentes desafíos propios de la naturaleza de su constitución y propiedad, como son los conflictos al interior de la familia, el manejo de los conflictos propios del vínculo trabajo-familia, la rivalidad entre los miembros de la familia y el hecho de que no existe separación entre la propiedad y su gestión, entre otros. Pero, tal vez, entre los desafíos que más llaman la atención están los asociados a la gestión de la herencia y el traspaso de poder entre generaciones, esto es, los retos derivados del proceso de sucesión en las mipymes familiares.

La importancia de estudiar el proceso de sucesión en las empresas de familia en el contexto científico y académico radica en el alto número de empresas de familia constituidas, por lo menos en Colombia, y por la dinámica y aporte a la actividad económica, como bien se enunció en líneas anteriores, pero también motivan la investigación los aportes que ha realizado la literatura sobre los desafíos que enfrentan las empresas de familia, de todos los tamaños, cuando no se ejecuta el proceso de sucesión. Si no se gestiona de manera correcta el traspaso de poder, se corre el riesgo de que un número considerable de estas empresas no gocen de largos periodos de longevidad. Investigaciones como las realizadas

¹ Micro, pequeñas y medianas empresas.

² Pequeñas y medianas empresas.

por García y Pérez (2009) y Oliveira (2006, citado por Meira y Carvalhal, 2013) demuestran que, de cada 100 empresas, solo 34 pasan a manos de la segunda generación y, de estas, el 30% llega a la tercera. El resto de las empresas desaparece del mercado.

En Colombia, a pesar del alto número de mipymes familiares, aún existen vacíos en la literatura y, especialmente, en estudios de casos que analicen los retos que estas han enfrentado al momento de la sucesión y de qué manera han salido adelante. En tal sentido, el objetivo de esta obra es mostrar los principales desafíos gerenciales que ha tenido un grupo de diez mipymes familiares colombianas que han afrontado su proceso de sucesión.

En lo metodológico, los casos se abordan siguiendo la lógica cualitativa inductiva, donde las unidades de análisis a ser estudiadas son las mipymes. El enfoque cualitativo se concentra en explorar y comprender un fenómeno, un concepto, una idea, una problemática de una organización. En los casos se parte de los hechos, situaciones, información, para llegar al descubrimiento, al hallazgo más que a la comprobación científica de una teoría (Yin, 1994; Creswell, 2007; Ogliastri Uribe, 1993; Hernández Sampieri *et al.*, 2010). Las fuentes de información usadas para la escritura del caso fueron trianguladas, como lo recomiendan Yin (2012) y Stake (1998), porque se utilizó información de fuentes primarias a través de la realización de entrevistas semiestructuradas, la aplicación de cuestionarios y la observación, junto al registro fotográfico.

Todos los casos de esta obra deben usarse con fines académicos únicamente, como base para la discusión en clase. No deben ser usados como base de consulta de fuentes primarias, pues se han modificado algunos datos y cifras.

La obra está estructurada de la siguiente manera: El capítulo 1 contiene elementos teóricos con definiciones de las empresas de familia, los rasgos relevantes que deben tener en cuanto a la elección y operación de los órganos de dirección y algunos de los principales desafíos que afrontan al momento del proceso de sucesión. En los capítulos 2-11 el lector encontrará diez casos de estudio de mipymes familiares colombianas, en los cuales se tratan los principales retos que, desde la gerencia, han afrontado los empresarios y sus equipos de la alta dirección en el traspaso de poder entre generaciones. En el capítulo 12 se realiza una comparación entre los diez casos estudiados, identificando diferencias y similitudes y resaltando el reto que asumió cada empresa en el proceso de sucesión.

CAPÍTULO 1

EMPRESAS DE FAMILIA Y SUS DESAFÍOS EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL, SUCESIÓN

Elkin Darío Rave Gómez y Joan Esteban Moreno Hernández

Los estudios y publicaciones sobre empresas de familia son relativamente recientes, hecho que se evidencia con el lanzamiento de la revista especializada *Family Business Review* en el año 1986. Existen múltiples razones para fundar empresas de familia; sin embargo, Gersick *et al.* (1997) hablan de dos motivaciones: el deseo de una persona de ser su propio jefe y el de tener control de la propia vida. Tres aspectos destacan en la definición de empresas de familia: los propietarios de la empresa son una familia, la gestión de la empresa está en manos de familiares y también lo está el proceso de la sucesión familiar (Meira y Carvalhal, 2013). Por su parte, de Oliveira *et al.* (2012) hablan de tres dimensiones en la empresa familiar: control accionario, participación en la gestión del negocio y transición multigeneracional. Los autores coinciden en las visiones de los tres enfoques en los que se enmarca la definición de la empresa familiar; la primera, que la propiedad de la empresa es detenida por una familia que supervisa y controla gran parte del capital; la segunda, que la gestión y los niveles jerárquicos son ocupados por miembros de la familia, es decir, influyen sobre la gerencia y la dirección del negocio, y la tercera se refiere a los niveles de sucesión, donde la segunda y la tercera generación ocupan las vacantes dejadas por los parientes fundadores.

Por empresa de familia Kelm y Schorr (2011) entienden aquella organización que busca el lucro a través del capital empleado por la familia propietaria, reuniendo simultáneamente relaciones familiares y laborales. Según Macías y Ramírez (2011), un número considerable de emprendimientos en distintas partes del mundo surgen bajo la forma de empresa familiar, y las unidades productivas en los hogares campesinos son un ejemplo concreto. Por su parte, Quijano García *et al.* (2011) consideran que una empresa familiar permite al fundador obtener bienestar para sí mismo, la familia y la sociedad, el cual es el deseo de personas con aspiración de superación y creatividad. De esta forma, surgen algunas empresas de familia en las

cuales los puestos estratégicos en la dirección del negocio son ocupados por miembros del núcleo familiar bajo los criterios de confianza y ayuda mutua.

Otra definición de empresa familiar es de Román (2009, citado por Rosa y Tejeda (2016), quien considera que una empresa familiar es aquella que cumple las siguientes condiciones:

- control sobre la propiedad del 15% o más por parte de dos o más miembros de una misma familia o asociación familiar,
- influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa,
- interés por las buenas relaciones familiares, e
- interés por que la empresa continúe de generación en generación.

Otras definiciones de empresa familiar se encuentran condensadas en el trabajo realizado por de la Rosa Alburquerque *et al.* (2009) las cuales se muestran de manera resumida en la tabla 1.

Tabla 1

Definiciones de empresa de familia

Definición empresa de familia	Fuente
Le empresa de familia es aquella que surge cuando el padre fundador decide invertir todo su patrimonio, o parte de él, en poner en marcha un negocio para que trabajen otros miembros de la familia.	Grabinsky (1994)
La empresa familiar se refiere tanto a las grandes como a las pequeñas unidades económicas, de sectores industriales comerciales, en las cuales trabajan los miembros de una familia y unos cuantos ajenos a la misma.	Martínez Nogueira (1984)
La empresa familiar se define según las siguientes características: 1) son un modo de emprender o invertir, 2) han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social, 3) son un motor de impulso técnico porque tienen plazos que no son los mismos de otras empresas y permiten medir los efectos de la innovación de manera más justa. Este autor entiende la empresa familiar como una estructura dividida en tres subestructuras: la estructura directiva, la estructura de capital y la estructura de poder familiar.	Ginebra (2001)
La empresa familiar se constituye como la conjunción de dos entidades: la familia, como institución integrante de la sociedad, y la empresa, como unidad productiva.	Martínez Nogueira (1984)
La empresa familiar es el resultado de la interacción entre la familia, la empresa y la propiedad. Sugiere distinguir entre la propiedad y la dirección, porque no siempre los propietarios dirigen la organización.	Gersick <i>et al.</i> (1997)

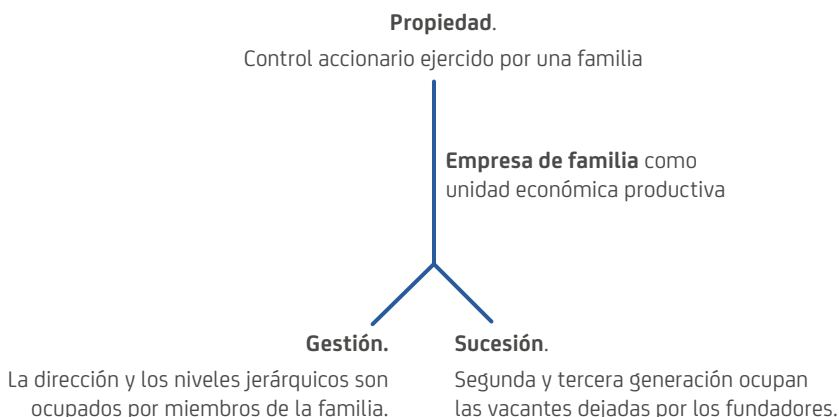
Fuente: de la Rosa Alburquerque *et al.* (2009)

La Superintendencia de Sociedades define las empresas de familia como aquellas en las que el control económico, financiero o administrativo es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil. Por lo tanto, en la práctica son controladas por una misma familia con participación en el capital de mínimo el 50%. (Legis Ámbito Jurídico, 2019)

A partir de las revisiones en la literatura, la ilustración 1 recapitula los cimientos más importantes en la definición de empresa de familia.

Ilustración 1

Definición de empresa de familia



Rasgos relevantes de la empresa familiar

Las empresas de familia tienen algunas características propias, particulares, que no son habituales en las empresas cuya propiedad no depende desde su génesis de un clan familiar.

Algunas de estos rasgos relevantes los expresan Negreira y Negreira (2007), cuando dicen que es obligatorio que las empresas de familia elijan y operen correctamente los órganos de dirección y que representen los intereses de todos los accionistas, con independencia del lugar que ocupen en la empresa y en la familia. No llegar a estos acuerdos y no respetarlos, por lo general, causa que la comunicación e información hacia los accionistas, los que participan y los que no en los órganos de dirección, no fluya adecuadamente y sea ineficaz.

También es importante que haya separación de poderes y que los accionistas doten al equipo de dirección de las libertades correspondientes para tomar las decisiones adecuadas que faciliten atender las necesidades de los clientes y generar valor para los mismos accionistas.

Es necesario que existan mecanismos de contrapeso entre los miembros de la familia que forman parte de la dirección y el resto de los miembros accionistas, con el propósito de ejercer control sobre las decisiones y acciones ejecutadas. En este caso son fundamentales los consejeros independientes, con unas funciones claras en las cuales se representen los intereses de todos los accionistas en concordancia con el capital aportado, y la vigilancia del cumplimiento del código de buen gobierno.

Otro aspecto importante que considerar entre las empresas de familia son las ventajas y desventajas que pueden encontrarse en los directivos y en la planta de colaboradores miembros de la familia, difíciles de conseguir en personal de otras empresas. Por ejemplo, una de las principales ventajas es la lealtad y la disposición para sacrificarse en tiempos de crisis, también los objetivos, los valores y la perspectiva de largo plazo compartidos, así como el celo por la reputación de la empresa y del fundador (Davis, 1983; Kets de Vries, 1993; Longenecker *et al.*, 1997, citados en Meira y Carvalhal, 2013). En relación con las desventajas, Peiser y Wooten (1983, citados en Meira y Carvalhal, 2013) revelan las siguientes: la superposición de los intereses empresa-familia, la separación de las acciones familiares de las decisiones empresariales, la supervaloración de las relaciones afectivas, las relaciones autoritarias, paternalistas y el nepotismo.

La sucesión en empresas de familia

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan los directivos de las empresas de familia es el proceso de suceder en el mando al líder fundador. Los fundadores transfieren su ADN a la compañía; entregan su esfuerzo, experiencia, conocimiento y redes de negocios, encaminados a su consolidación.

En el contexto de las empresas de familia, se entiende por sucesión el proceso mediante el cual se transfiere la administración y/o la propiedad de la empresa entre miembros de la familia o entre la familia y otros miembros no familiares (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Sharma *et al.*, 2001, citados por Marler *et al.*, 2017). En la literatura se pueden leer diferentes enfoques de estudio sobre la sucesión en la empresa familiar; no obstante, entre los investigadores existe

consenso en que la sucesión es un proceso y no un evento único en el tiempo y que está marcado por diferentes eventos e influenciado por características de las personas involucradas (Marler *et al.*, 2017).

Las empresas de familia han sido un campo de interés para investigadores y escritores desde los años 80; no obstante, la disciplina ha sido ignorada hasta la última década. Pero en el trabajo realizado por Benavides-Velasco *et al.* (2013), revisaron *papers* focalizados en las empresas de familia y los hallazgos arrojaron que el 17.4% de las publicaciones en la literatura corresponde al área de sucesión en las empresas familiares, seguido de gestión y teoría organizacional, gobierno y dinámicas interpersonales de la familia.

Desafíos en el proceso de sucesión

En diferentes estudios sobre la sucesión en las empresas de familia se demuestra que no muchos negocios de familia sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación, y es muy reducido el porcentaje de las que logran llegar a la tercera generación.

En todo el mundo, solo el 20% de las empresas familiares logra superar los 60 años bajo el control de la misma familia y representa un tercio de las 500 mayores compañías del mundo. En el mismo sentido, García y Pérez (2009) expresan que, de cada 100 empresas, 34 logran llegar a la segunda generación y, de estas, el 30% logra llegar a la tercera. En Brasil, como lo evidencia Oliveira (2006, citado por Meira y Carvalhal, 2013) encontró que las empresas familiares tienen una media de vida de 9 años, el 30% de ellas pasa al mando de la segunda generación y únicamente el 15% pasa al mando de la tercera.

Schlepphorst y Moog (2014), por su parte, mencionan que aproximadamente una tercera parte de todos los emprendimientos europeos pueden desaparecer en sus primeros 10 años de existencia; además, que aproximadamente 135 000 empresas de familia alemanas se verían afectadas en el proceso de sucesión entre 2014 y 2018.

De la misma forma, es significativo el papel de las empresas de familia en los Estados Unidos de América. Más del 90% de sus empresas son propiedad de alguna familia, y juntas representan más del 62% de la fuerza de trabajo del sector privado (Vincent, 2017). Aunque juegan un papel importante en la dinámica de la economía, las empresas de familia americanas conservan el mismo patrón en términos de permanencia en el mercado. Aproximadamente entre el 70% y 80%

de las empresas de familia americanas no pasan a la segunda generación, y de las que sobreviven, solo el 12% pasa a la tercera (Vincent, 2017).

El estudio de Kaunda y Nkhoma (2013), realizado en 14 empresas de familia en Malawi, arrojó que en siete de los casos la sucesión aportó para continuar con un negocio exitoso y en los otros siete el negocio fracasó. Los autores encontraron seis causas clave para el fracaso de las empresas de familia luego de la sucesión; estas son: falta de planificación, analfabetismo financiero e indisciplina, falta de control total de las operaciones del negocio, cohesión familiar y valores culturales, falta de redes de negocio y limitada educación. En la tabla 2 se profundiza en las principales conclusiones de cada uno de estos aspectos.

Un aspecto importante a tener en cuenta en procesos de transición generacional de poder del fundador de la empresa es la transferencia de conocimiento entre generaciones. Lo habitual es que la transferencia sea en una sola dirección, del fundador a las siguientes generaciones, pero Woodfield y Husted (2017), en su estudio sobre la industria vinícola en Nueva Zelanda, encuentran importante que las familias sean más conscientes de la necesidad de examinar el potencial de intercambio de conocimiento bidireccional y cómo gestionar conocimientos entre generaciones. Esto sería especialmente útil en la habituación temprana de la próxima generación en las operaciones de la empresa. El proceso de compartir conocimiento y establecer una especie de mentoría de acumulación del mismo es de gran apoyo y facilita el proceso de incursión de nuevos miembros de la familia a ejercer diferentes funciones en la empresa familiar. Cuando el fundador o miembros tradicionales de la familia no aceptan nuevas ideas de generaciones sucesoras, esto puede crear dificultades en la organización y obstaculizar el proceso de sucesión. Por lo tanto, tener cuidado en la forma como se transfiere el conocimiento entre generaciones es imprescindible (Woodfield y Husted, 2017). En la misma línea de pensamiento, Lansberg (1999) sugiere que la rivalidad familiar reduce la disposición para la transferencia de experiencia y conocimiento entre generaciones.

La sucesión en las empresas de familia, en algunos casos, está marcada por disputas capaces de interrumpir el normal funcionamiento de la organización. No siempre las empresas de familia están preparadas para llevar a cabo procesos de sucesión. De Oliveira *et al.* (2012) indican en la tabla 3 una serie de pautas importantes para guiar la sucesión de generaciones futuras.

Tabla 2

Causas clave del fracaso empresarial después de la sucesión

Causa	Descripción
Falta de planeificación	Falta de planeación rigurosa en todas las áreas clave de la organización. Existe poca o nula planeación en temas de manejo de efectivo, pérdidas y ganancias, pronósticos de ventas, costos, contingencias, proceso de sucesión.
Analfabetismo financiero e indisciplina	El común denominador en las empresas de familia fracasadas luego de la sucesión es la falta de prudencia financiera. No tienen claridad en temas financieros clave como diferenciar un flujo de caja de las ganancias de la empresa. También se observó indisciplina asociada a temas de gastos personales y lujos, en particular, durante el periodo de la sucesión.
Falta de control total de las operaciones del negocio	Falta de control personal en procesos críticos del negocio, como gestión de efectivo, gestión de activos y <i>marketing</i> por parte de los propietarios. Algunas de estas tareas fueron confiadas a terceras personas externas a la familia, a quienes no les realizaba seguimiento y, en algunos casos, no disponían del tiempo necesario y mostraban espíritu deshonesto.
Cohesión familiar y valores culturales	Pobre relación entre la familia y los miembros del negocio como un factor clave en el fracaso. Se presentó rivalidad entre hermanos y falta de cohesión y unidad en la extensión de la familia; adicionalmente, falta de valores culturales reflejados en que algunos fundadores de los negocios se casaron con varias mujeres, generando un problema al momento de la sucesión y distribución de la riqueza. Otro aspecto es que hubo poco vínculo entre el fundador, los cónyuges y los hijos, con la consecuencia de que en el futuro habría desconocimiento de la operación de la empresa y poco interés y motivación para dirigirla en el momento de la sucesión.
Falta de redes de negocio	Ausencia de redes de negocio que incluyan clientes, proveedores de servicio, así como competidores directos. Estas redes sirven de apoyo en momentos difíciles y cuando se realiza el tránsito de la sucesión, garantizando la continuidad de suministros, renegociando deudas por pagar, entre otros aspectos.
Educación limitada	Bajo porcentaje de educación profesional en miembros de la familia de las empresas que han fracasado luego del proceso de sucesión.

Fuente: elaboración propia con información tomada de Kaunda y Nkhoma (2013)

Tabla 3*Dimensiones de análisis en el proceso de sucesión de una empresa de familia*

Dimensiones	Análisis
Proceso de sucesión de la empresa familiar	Se tiene definido un plan de jubilación
	La empresa tiene conformada la Junta Directiva
	Existe la formalización de pautas para guiar la carrera profesional de familiares
	Se tiene constituido un fondo de inversión familiar
	Existen códigos internos de conducta y reglas para negociar las acciones de la compañía

Fuente: de Oliveira *et al.* (2012)

Las empresas familiares se enfrentan a diferentes problemas que, en ocasiones, son el origen de la poca longevidad en el mercado. Entre los principales están: 1) los problemas derivados del funcionamiento de la empresa, causados, fundamentalmente, por la confusión entre los flujos comerciales y los intereses familiares, y 2) los provocados por la sucesión, que pueden dividirse en dos grupos: los problemas fiscales y los problemas familiares (Barbeito Roibal *et al.*, 2004). Cuando llega el momento del traspaso generacional del mando de los fundadores a la segunda o tercera generación, se generan pagos de impuestos al patrimonio, impuesto de sucesión y donaciones.

Los conflictos familiares se presentan cuando el fundador propietario no estableció un plan de sucesión definido, momento en el cual juegan un papel fundamental los directivos no familiares que tenga la empresa. Otros enfrentamientos al interior de la familia propietaria o entre familias propietarias se presentan porque no siempre eligen sucesor al candidato más capacitado desde lo técnico y profesional para orientar el rumbo y los nuevos desafíos de la empresa familiar, sino que, en ocasiones, se elige al miembro de la familia que tiene mayor capacidad política para aglutinar y establecer consenso al interior de la o las familias propietarias (Alcalá Villarreal, 2011). Otros conflictos son causados por la relación entre trabajo y familia, por el fundador, que tiene dificultades para aceptar opiniones y posiciones diferentes a las suyas, o por la rivalidad entre sucesores y las diferencias de ideas entre el sucesor y el precursor (Brito y Silva, 2010; Oliveira, 2006; Davis y Tagiuri, 1989, como se citó en Meira y Carvalhal, 2013).

El relevo generacional es uno de los retos actuales que deben gestionar las empresas familiares (García y Pérez, 2009) y el 63% de los empresarios

familiares desean la continuidad de su empresa; no obstante, existe resistencia en el proceso de sucesión, explicada por tres factores que influyen en el comportamiento de los fundadores: 1) temor a perder el estatus social que le confiere la empresa familiar, 2) temor a perder el patrimonio por gestiones poco adecuadas, y 3) perspectiva de abismo que se abre por no trabajar en la empresa (Gallo, 1995, como se citó en García y Pérez, 2009).

Los temores de los fundadores por ceder la empresa que vieron crecer y probablemente tienen consolidada pueden aminorarse si observan buenos atributos en el sucesor: integridad, experiencia, conocimiento, compromiso con la empresa, buenas relaciones con los miembros de la familia y con los demás *stakeholders* y orientación de los conflictos derivados del vínculo empresa-familia (Chrisman *et al.*, 1998; Quijano García *et al.*, 2011).

En su estudio, Barbeito Roibal *et al.* (2004) realizan una comparación de los resultados obtenidos en tres tesis doctorales que investigaron el proceso de sucesión en empresas familiares en Galicia (Barbeito Roibal, 2002), catalanas (Pérez García, 1995) y portuguesas (Ussmane, 1994). Los autores plantean diferentes proposiciones a contrastar que permiten tener mayores elementos de análisis del proceso que han seguido las empresas de familia exitosas en el proceso de sucesión y que, a la vez, permiten tener pautas a seguir por otras empresas familiares en sus propios procesos sucesorios:

1. La incorporación del máximo responsable de la empresa, en la mayoría de los casos estudiados, fue voluntaria y motivada por la atracción que siente hacia la empresa. En ningún caso se admite la imposición, aunque se reconocen presiones para continuar con la tradición familiar.
2. La incorporación del sucesor a la empresa familiar en las empresas de Galicia, en el 59%, se realizó desde la base, lo cual podría explicarse en periodos de formación en la propia empresa, pasando por diferentes departamentos que la integran, conociendo de primera mano las actividades realizadas antes de asumir el cargo de máximo directivo. En las empresas de Portugal y Cataluña, el 45% ingresa en funciones directivas.
3. En las empresas de Galicia la mayoría de los dirigentes tiene estudios académicos. En Cataluña tienen mayor peso los estudios técnicos, y en Portugal un porcentaje importante de máximos directivos de las empresas no tiene formación específica.
4. El máximo responsable de la empresa de familia acompaña y supervisa al sucesor en el proceso de aprendizaje. Una vez nombrado el sucesor, el proceso

de aprendizaje es liderado por el predecesor. Este caso se presenta así en el 70% de las empresas estudiadas en Galicia, y en las empresas portuguesas y catalanas el resultado muestra una tendencia mayoritaria a la supervisión por parte del predecesor del nuevo máximo responsable de la empresa familiar.

Rave Gómez *et al.* (2022) establecen ocho componentes principales que intervienen en el proceso de sucesión en mipymes de familia en Colombia: transferencia de capital, transferencia de reconocimiento recíproco, la experiencia adquirida dentro de la empresa de familia o fuera de ella, planeación y monitoreo continuo del proceso de sucesión, interacción entre el titular y el sucesor con respecto a los estudios profesionales, la relación del sucesor, el titular con la experiencia laboral y la necesidad de la empresa con un órgano de dirección para continuar el proceso y, por último, la experiencia del sucesor para alcanzar el éxito (p. 1 275).

Atributos del sucesor

En la revisión de la literatura en el campo de los atributos que debe tener un sucesor en la empresa de familia para realizar una gestión adecuada, se encuentran los hallazgos relacionados con entrevistas realizadas a 485 gerentes de empresas de familia canadienses y a 43 gerentes de empresas de familia de la India, luego del proceso de sucesión (Chrisman *et al.*, 1998; Sharma y Rao, 2000, citados en Schlepphorst y Moog, 2014). Los hallazgos indican que los rasgos personales del sucesor son más importantes que su relación con el titular (fundador saliente o gerente familiar que permanecía al frente de la empresa) y el entendimiento de la familia.

Los atributos categorizados en el más alto rango son la integridad, el compromiso con la empresa familiar, la toma de decisiones, la habilidad, la autoconfianza y el respeto por los empleados. Como criterios de rango medio son consideradas la asunción de riesgos y las habilidades de planeación estratégica, mientras que el género y el orden de nacimiento en el grupo familiar están catalogados como criterios de menor importancia. En esta misma línea de análisis se encuentra el estudio realizado por Motwani *et al.* (2006, citado por Schlepphorst y Moog, 2014), en el cual entrevistaron a 368 predecesores directivos de empresas de familia americanas, hallando que la existencia de competencias en el sucesor a la máxima dirección de la empresa es lo más importante. El grupo de competencias abarca el respeto de los empleados por el sucesor, la experiencia

laboral y las habilidades y destrezas en relaciones interpersonales, temas financieros, planeación estratégica, toma de decisiones y compromiso con la empresa familiar; estos últimos, considerados los atributos más importantes.

Los autores Sharma e Irving (2005), en su investigación sobre las cuatro bases para entender el compromiso del sucesor con la empresa de familia, permitieron entender con sus hallazgos las razones que llevan a los sucesores a unirse a sus empresas familiares. La investigación ayudó a identificar cuatro diferentes formas de pensar que impulsan el compromiso del sucesor. En primer lugar, está el compromiso efectivo, basado en el deseo, en el cual el sucesor refleja una fuerte creencia y entusiasmo por los objetivos de la organización; también existe una percepción de alineación entre los objetivos organizacionales y los del individuo. En segundo lugar, el compromiso normativo, basado en la obligación, donde los individuos pueden sentirse obligados a permanecer en la empresa de familia; no obstante, no perciben esto como negativo. Luego está el compromiso de continuidad, basado en los costos de oportunidad, donde el individuo percibe el sacrificio o los costos de oportunidad asociados a dejar el empleo; asimismo, reconoce la carencia de oportunidades de empleo alternativo. Finalmente, está el compromiso imperativo, basado en un sentimiento de duda e incertidumbre sobre seguir una carrera exitosa fuera de la empresa familiar.

CAPÍTULO 2

CASO LA INMOBILIARIA, SUCESIÓN FAMILIAR: CONFLICTO DE PODER ENTRE EL HIJO Y LA SOBRINA

Elkin Darío Rave Gómez y Joan Esteban Moreno Hernández

Suarriendo es una inmobiliaria localizada en el municipio de Envigado, al sur del Valle de Aburrá, departamento de Antioquia, en Colombia. Transcurría la mañana del tercer viernes de enero de 2020 y realizaban su reunión semanal George Arboleda y Alba Jara, gerente general y gerente administrativo, respectivamente, que para esta ocasión analizaban el futuro de la empresa. Dice Alba:

—George, hemos creado una empresa sólida, en constante crecimiento, y el futuro es prometedor por el auge de la construcción en la subregión, pero ahora mi preocupación está en quiénes serán nuestros sucesores. Resta un año y ambos cumplimos la edad de retiro. ¿Quién estará al mando de nuestra empresa? ¿Consideras oportuno pensar quiénes serán los sucesores para la continuación del negocio?

—Estoy de acuerdo contigo —expresaba George—. Sin embargo, debemos considerar que, en tú caso, está Fernando, tu hijo mayor, en la primera línea de sucesión, pero, en mi caso, el familiar más cercano que tengo es una sobrina que hasta ahora inicia sus estudios profesionales.

A lo cual Alba le propuso:

—¿Qué te parece si los vinculamos laboralmente a la inmobiliaria y los empezamos a empoderar?

Industria

En Colombia existe un déficit habitacional para los estratos 1 y 2, quienes tienen menos poder adquisitivo. Estos pueden acceder a comprar un apartamento entre 70 y 110 millones de pesos colombianos, pero este tipo de inmuebles ya no se

consiguen. Por tal motivo, está el interés de la agencia en los estratos 3, 4, 5 y 6, en los cuales siempre existirá una demanda constante y una oferta de inmuebles abundante. Además, las constructoras están aprovechando lotes o casas viejas que están disponibles para invertir, construir y luego vender o arrendar. Entonces, para los estratos en los que se mueve la agencia no hay déficit habitacional.

A nivel nacional, las inmobiliarias las controla la Secretaría de Gobierno o las Secretarías de Seguridad de cada municipio. Se les debe enviar los contratos de arrendamiento y demostrar un patrimonio bruto líquido de trabajo para que emitan la matrícula de arrendadora y poder desarrollar las actividades comerciales. Si se desea ofrecer la actividad comercial en otros municipios, debe hacerse el mismo proceso para cada uno. Adicionalmente, cada trimestre deben presentarse unos informes a cada municipio donde se desarrolla la actividad comercial para aclarar los inmuebles rentados en ese periodo de tiempo. De este informe resulta el cálculo para el pago de Industria y Comercio en el respectivo municipio.

Entre los años 2015 y el 2020, han ingresado al mercado nuevas agencias de arrendamiento que ofrecen un buen servicio y cumplimiento a los clientes. En el análisis de la competencia es posible identificar inmobiliarias muy bien posicionadas y robustas en temas administrativo, comercial y financiero, las cuales pueden llegar a administrar, en promedio, entre 5 000 y 6 000 inmuebles y cuentan con sucursales en municipios del departamento de Antioquia como Rionegro, Marinilla, Guarne, La Ceja, El Retiro, Guatapé, Santuario, Bello, Girardota, Copacabana, Caldas, Amagá, Medellín, Envigado y Sabaneta.

El mercado inmobiliario se mantiene en constante evolución. En promedio, el crecimiento anual en la administración de bienes inmuebles está entre el 6 y el 7%, pero, así como crece el mercado, crece la demanda y también va en aumento la oferta de nuevas inmobiliarias. Debido al aumento de la construcción en el sur del Valle de Aburrá, en el año 2019 llegaron al municipio de Envigado entre cinco y diez nuevas inmobiliarias. En el primer semestre del año 2020, llegó al municipio de Envigado una de las más grandes agencias de la ciudad de Medellín, llamada Habitamos.

Cada municipio es autónomo en estipular las exigencias. Por ejemplo, en el municipio de Envigado, a través del Concejo Municipal, se aclaran los requisitos de ingreso para las inmobiliarias y se debe demostrar un patrimonio líquido de 300 millones de pesos colombianos.

En la dinámica del mercado inmobiliario en el municipio de Envigado, se identifican algunos competidores directos e indirectos, entre los que destacan

las agencias Arrendamientos Envigado, Arrendamientos del Sur, Arrendamientos Ayurá y la Inmobiliaria Proteger.

En el municipio de Sabaneta, donde se encuentra ubicada la segunda sede de la inmobiliaria, se han identificado competidores como Somos Propiedad, Construbienes, Acrecer y la inmobiliaria Alberto Álvarez, siendo esta última la más grande del sur del Valle de Aburrá. Además, existen algunas inmobiliarias pequeñas de tres o cuatro personas que también llegan para tomar una porción del mercado.

El crecimiento del sector ha sido constante. Es un sector muy estable, pero ha tenido momentos complejos, como es el caso del año 2009 con el fenómeno conocido como burbuja inmobiliaria, pero al final se supo afrontar esta situación, en la cual Colombia salió bien librada.

Los inicios de la inmobiliaria

Suarriendo nace en el mes de septiembre del año de 1991 como una sociedad limitada, creada por Alba Jara y George Arboleda. Se crea con la necesidad que existía en el mercado de administrar los inmuebles que se iban edificando de acuerdo con el auge de la construcción. La agencia de arrendamientos inicia su actividad comercial en Envigado, por ser los socios oriundos de este municipio.

George desde niño trabajó con Arrendamientos Envigado, por lo cual contaba con conocimiento y manejo inmobiliarios. El sector ha venido evolucionando con los años y con las costumbres mercantiles que se han venido imponiendo en el mercado. El señor John Maya, esposo de Alba Jara, le propuso a George Arboleda montar una nueva agencia de arrendamientos, en la cual irían por partes iguales.

Los socios de la agencia son Alba Jara, con una participación accionaria del 50%, y George Arboleda, con el 50% restante, quienes han perdurado en el tiempo como únicos socios de la agencia desde su nacimiento. Alba es la gerente administrativa. El señor George Arboleda es el representante legal y gerente general.

La agencia tiene su sede principal en el municipio de Envigado, ubicado al sur del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en el departamento de Antioquia. Desde esta sede se ofrecen los servicios de la inmobiliaria a los municipios de Medellín e Itagüí. La segunda sede está ubicada en Sabaneta, otro municipio del sur del Valle de Aburrá, abarcando el mercado de los demás municipios cercanos, como son La Estrella, Caldas y el mismo Sabaneta.

La actividad económica comenzó con dos personas, inicialmente los socios. Luego se contrató una secretaria y un mensajero, pero por el número de transacciones, las cuales iban en aumento, se debió contratar un auxiliar contable. Sus inicios fueron en un local arrendado y, a los 5 años, su capacidad instalada era muy limitada, por lo que se trasladaron a una casa de 260 metros cuadrados. En este local duraron aproximadamente 22 años. Para el año 2019 se trasladaron a la nueva sede, un local arrendado de 480 metros cuadrados, proyectando su crecimiento a futuro.

La mejor época, en los 29 años de trayectoria de la agencia hasta el año 2020, ha sido el *boom* de la construcción en el 2005. A partir de ese año, siempre ha sido una oportunidad de negocio; nunca ha sido malo. Para el año 2010, por exigencias del Estado colombiano, la agencia pasa a ser Sociedad por Acciones Simplificadas, conocida por sus siglas SAS.

La empresa es reconocida por su confiabilidad en el pago. La cartera de la empresa tiene con sus clientes cifras positivas, lo que se debe, en parte, a la confianza que se trasmite al momento de administrar las propiedades y al manejo de una estrategia frente al tema de aseguramiento de cánones de arrendamiento con las aseguradoras. La agencia de arrendamientos trabaja en alianza con aseguradoras para cubrir los siniestros de algún contrato. El rol de la aseguradora es responder y realizar la devolución del dinero a la inmobiliaria.

La percepción que tienen los clientes de la agencia es buena; cuenta con una buena posición en el mercado por la credibilidad que les ha transmitido a los consumidores durante tantos años de experiencia en el sector. En la entrevista realizada a la inmobiliaria, manifestaron que “algunos de los clientes solicitan a diario ser más eficientes, más eficaces en el momento de las respuestas de las solicitudes” (F. Maya Jara, comunicación personal, 20 de marzo de 2020, entrevistado por E. D. Rave Gómez y J. E. Moreno Hernández).

La agencia es una entidad prestadora de servicios que está innovando permanentemente y cuyos procesos están preparados para la nueva modalidad de contratación llamada teletrabajo, para lo cual se cuenta con 12 equipos con conexión remota alineados con el *software*, a fin de que algunos empleados puedan trabajar desde casa. La tecnología permite estar a la vanguardia y ser más competitivos en el sector inmobiliario.

Para el año 2020, se cuenta con 28 empleados vinculados de manera directa, 16 en la parte administrativa y 12 en el área comercial, además de los terceros que son los contratistas por temas de reparación. La agencia y los socios son

de pocas reuniones, pero existen algunos encuentros semanales con el personal comercial para tomar decisiones de acuerdo con los números de propiedades arrendadas o vendidas.

Cambios administrativos

En la agencia, desde el año 2017, se realizaron algunos cambios para el mejoramiento administrativo y comercial, como la implementación de tecnología de punta, la renovación de equipos y escáner, el manejo de la nube o un Customer Relationship Management (CRM) y la adquisición de servidores exclusivos para el sector inmobiliario, los cuales deben contar con experiencia en otras inmobiliarias en Colombia o en otros países.

En la parte administrativa se han realizado algunos cambios para ser más competitivos y mejorar la productividad. Por ejemplo, para el año 2019 se adquirió un *software* contable conocido como SIMI, de la empresa TAE Ltda., el cual permite realizar contratos directamente desde el sistema, ayuda a generar las cartas de incremento de los cánones, genera información real sobre las propiedades rentadas en un mes, genera estadísticas de las propiedades desocupadas y, con dicha información, ayuda a mejorar las decisiones y medir el crecimiento de la empresa. El *software* SIMI cuenta con tal reputación en el sector inmobiliario que es aplicado por más de 700 inmobiliarias en el país.

Proyectos de expansión

La agencia piensa en su expansión a largo plazo, por lo que se ha proyectado la posibilidad de abrir nuevas sedes en otros municipios. Se ha pensado en un mercado potencial en el Oriente antioqueño y ubicar una sede en el municipio de Rionegro, pero las sedes que se monten a futuro serán netamente para un manejo comercial, y el manejo administrativo se seguirá haciendo desde la sede principal ubicada en el municipio de Envigado, para centralizar las decisiones gerenciales en cabeza del gerente general.

Al interior de la inmobiliaria se ha pensado en la posibilidad de crear una empresa para ofrecer el servicio de reparación en el manejo de humedades, goteras, fugas de agua, todo el tema de reparaciones de techo, mantenimientos, remodelaciones, entre otros, pues, por el incremento que se ha tenido en la

administración de propiedades, muchas veces los tres proveedores que se tienen no dan la suficiente capacidad de respuesta.

El negocio

El modelo de negocio es estable, cuenta con inversiones directas de los socios, sin créditos, y la facturación mensual es de 458.333.33 USD. Los gastos mensuales, en promedio, son de entre 13.333.3 USD y 16.666.7 USD.

En el sector de bienes inmuebles se evidencian las alianzas estratégicas horizontales entre varias inmobiliarias, de dos, tres y hasta cuatro agencias, las cuales se fortalecen para monopolizar más el sector y llegar con sus servicios a más zonas o municipios. Una inmobiliaria se mide por el número de millones de pesos en propiedades activas. De acuerdo con la trayectoria de la inmobiliaria, esta se posiciona en la media del sector inmobiliario. En el mercado existen inmobiliarias de 3 000, 4 000 y 5 000 inmuebles rentados.

Los clientes de una inmobiliaria son el arrendatario y el arrendador. El primero es el dueño de la propiedad y el segundo es quien arrienda un bien inmueble. Para el año 2020, la agencia cuenta con 2 600 clientes; esto quiere decir que tiene 1 300 inmuebles rentados y 1 300 arrendadores.

La agencia, dentro de su portafolio, ofrece intermediación en compra y venta de propiedad raíz, asesorías jurídicas inmobiliarias, hipotecas, avalúos y la administración de propiedad raíz, la cual se conoce como arriendos de casas, apartamentos, oficinas, bodegas, entre otros. Este último servicio es el fuerte de la agencia y fue con el que inició su actividad comercial. Los servicios ofrecidos tienen una participación en diferentes porcentajes. El principal servicio es la administración de la propiedad raíz con un 90%, le sigue compra y venta con un 5% y el otro 5% lo abarcan las demás actividades.

Adicional a los servicios mencionados, se cuenta con un nuevo proyecto, obtenido por medio de una licitación, que es el manejo de los bienes inmuebles en extinción de dominio de la Sociedad de Activos Especiales, conocida por sus siglas SAE³, lo que era anteriormente la Dirección Nacional de Estupefacientes. Con este proyecto llegan todo tipo de inmuebles requeridos por actividades ilícitas como el lavado de activos o financiación del terrorismo, como apartamentos, casas, parqueaderos, cuartos útiles, locales, lotes, entre otros. Las resoluciones

³ Sociedad de Activos Especiales (SAE) es una sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, "que tiene por objeto administrar bienes especiales que se encuentran en proceso de extinción o se les haya decretado extinción de dominio" de acuerdo con la Ley 1708 de 2014 (Sociedad de Activos Especiales, 2018).

que se obtienen por medio de esta licitación pueden contener alrededor de 50 bienes inmuebles en extinción de dominio para arrendar.

Como ventaja operativa es indispensable la implementación y el buen manejo de la fotografía para los bienes inmuebles, para lo cual se inició con el cambio del *software* de oferta CRM inmobiliario, el cual permite publicar las fotos en todos los portales inmobiliarios especializados con un solo *click*. Con este *software* se ha facilitado el ofrecimiento y seguimiento de los arriendos.

El cambio de local, en el año 2019, fue pensado para mejorar la capacidad instalada para los próximos 20 años, además de, con ayuda de la nueva plataforma tecnológica, proyectar ahorro en el desplazamiento de los clientes para el pago de arriendos y solicitudes de certificados por parte del propietario.

Es relevante aclarar que el periodo del año 2019 al primer semestre del 2020 no ha sido fácil; primero, por el cambio de *software*; segundo, por el cambio de sede. Adicionalmente, el inicio del año 2020 ha sido complejo por la pandemia mundial confirmada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), conocida como COVID-19.

El interés para la agencia de arrendamientos son los inmuebles que generen alta rentabilidad, clasificados en los estratos 3, 4, 5 y 6; por tal motivo, las cifras siempre han sido positivas y se está en crecimiento constante. La agencia cobra una administración mensual del 10% más IVA⁴. Para explicar cómo funciona el modelo de negocio, supóngase un arriendo mensual de 166.7 USD; este dejaría unos ingresos por administración de 16.7 USD, mientras que si se renta un apartamento en 2 777.8 USD, dejaría por administración ingresos mensuales de 277.8 USD. Por tal motivo, es el interés de la agencia de arrendamientos el enfocarse solo en estratos 3, 4, 5 y 6.

Negocio de familia

Al interior de la inmobiliaria existen celos de poder. Al momento de confrontar la situación sobre la sucesión, se debe tener un protocolo de familia por parte de los fundadores y planear el traspaso generacional.

La socia Alba Jara cuenta con un heredero de primera generación, mientras que el otro socio, George Arboleda, solo cuenta con una sobrina para una posible sucesión en el negocio. Alba vinculó laboralmente a su hijo como coordinador administrativo, mientras que el Señor George Arboleda no cuenta con familiares

⁴ Impuesto al valor agregado.

al interior de la empresa, lo que le genera un poco de malestar y de celos cuando Fernando, el hijo de la señora Alba, interviene en las decisiones de crecimiento, inversión y manejo de personal.

El señor George Arboleda, profesional en administración de empresas, es una persona que no permanece en la oficina y, así, en las reuniones que se tiene al interior de la empresa opina o genera juicios de valor sin tener argumentos o estar enterado del contexto de la empresa. La señora Alba Jara, profesional en Contaduría y especialista tributaria, brinda espacios de discusión y está abierta a recibir propuestas de mejora por parte de los empleados. En algunas ocasiones las decisiones que deben tomarse se retrasan porque se debe esperar la asistencia y autorización del gerente.

Al interior de la inmobiliaria, a diario se ven enfrentados en situaciones relacionadas con las decisiones. Cada uno tiene una participación del 50% y no es fácil tener cuórum para tomar determinaciones formales. Con el ingreso del hijo de Alba Jara a la empresa, esta ha pensado en cederle una parte de sus acciones, además de establecer una política de toma de decisiones en la inmobiliaria en la que deba tenerse un cuórum de la mitad más uno para deliberar válidamente sobre temas objeto de discusiones.

Fernando Maya Jara, especialista en Finanzas y Gestión de Proyectos, profesional en Administración de Negocios Internacionales, de 38 años, desde 2007 manejaba la sede de Sabaneta atendiendo a los clientes del municipio, además de los de Caldas, La Estrella y parte de Itagüí. Cuenta con experiencia como coordinador de proyectos en la Empresa de Desarrollo Urbano (EDU)⁵ del municipio de Medellín entre los años 2013 y 2015. Finalizada esta etapa, retornó a la inmobiliaria familiar por petición de su madre.

Andrea Soto Arboleda, de 26 años, en el 2018 inició sus estudios en Administración de Negocios en la Universidad EAFIT. Al interior de la agencia ha colaborado en algunas épocas en atención al cliente, entre los años 2017 y 2020, por solicitud de su tío George.

En 2015, una vez hubo retornado a la inmobiliaria, Fernando expresó su interés por adquirir un *software* especializado en el sector inmobiliario, en la compra de cámaras fotográficas para los promotores, en desarrollar una página web y en la búsqueda de un nuevo local para mejorar la capacidad instalada y crear otros puntos de atención al cliente. Además, ha manifestado en diferentes reuniones la

⁵ Entidad pública ubicada en el municipio de Medellín, cuyo objetivo principal es la transformación del hábitat “mediante la formulación, diseño, ejecución, asesoría y consultoría de proyectos urbanísticos” (Empresa de Desarrollo Urbano [EDU], s.f.).

posibilidad de colocar una sede en el municipio de Rionegro, en el Oriente antioqueño, para la captación de nuevos clientes.

Ana Milena, Juana y Sandra son las otras hijas de Alba Jara. Ana Milena es médica, Juana es publicista y Sandra es contadora. Los intereses de cada una de ellas van de acuerdo con su profesión. Además, su madre no quiso obligarlas a hacer parte del negocio de familia.

Intransigencia en el traspaso de poder

Se terminaba el quinto mes del año 2020 y estaba a pocos minutos de iniciar la reunión habitual de los viernes en la mañana entre Alba y George.

—Fernando, ¿nos acompañas en la reunión? —expresó Alba. La reunión la dirigía George y avanzaba en calma. Hacían seguimiento a la facturación, los nuevos clientes, las estrategias ejecutadas para sumar a la empresa clientes institucionales, los proyectos futuros y los resultados del trabajo en casa, implementado como consecuencia de la emergencia sanitaria por el COVID-19.

—¿Cómo marcha todo con los empleados que realizan trabajo en casa? —preguntó George.

—Don George —respondió Fernando—, se han generado soluciones al personal adquiriendo equipos y licencias del *software* para el teletrabajo y se han cancelado las visitas a las propiedades por los protocolos de bioseguridad en las unidades residenciales.

Sin mediar pausa, con clara evidencia de molestia en el rostro y casi sin permitirle a Fernando terminar su intervención, dijo George:

—Las preguntas van dirigidas a Alba y no a usted.

Por unos segundos reinó el silencio en la sala de reuniones. Inmediatamente, Fernando abandonó la reunión al evidenciar que sus opiniones no eran escuchadas y que el proceso de empoderamiento del que tanto le había hablado su madre no era real. “¿Cuál transferencia de poder y sucesión si no me permiten opinar y asumir responsabilidades en la inmobiliaria?”, declaraba Fernando luego de la reunión. Su molestia e inconformidad con George eran intolerables.

Al día siguiente, Fernando presentó su carta de renuncia a la empresa argumentando razones personales para su retiro. La situación aumentó la tensión entre los socios, lo que motivó a Alba a reunirse con George para buscar soluciones y no perjudicar el futuro de la empresa.

—George, debemos hablar urgente —manifestó—. Acabo de recibir la carta de renuncia de mi hijo y nosotros habíamos acordado que íbamos a vincular a nuestros posibles sucesores y nos íbamos apoyar, pero en la reunión de ayer usted fue intransigente, grosero con Fernando. Tengo que recordarle que soy propietaria del 50% de la inmobiliaria. ¿Qué sigue ahora? En poco más de 6 meses se cumple nuestra edad de retiro y ¿qué va a pasar con el proceso de sucesión? No contamos con una planeación para nuestro traspaso generacional, no tenemos sucesores y esto es urgente abordarlo. Estoy muy preocupada por sus celos gerenciales.

Y lanzó una última pregunta:

—¿Y tú sobrina dónde está?

Anexo

Anexo 1

Portafolio de servicios de la agencia de arrendamientos

Actividad	Descripción
Compra y venta de propiedad raíz	Intermediación en la negociación de un bien inmueble, la cual se celebra con un contrato de compraventa entre un vendedor y un comprador. La agencia obtiene un porcentaje por esta actividad, por intermediar para lograr una correcta adquisición.
Asesorías jurídicas inmobiliarias	Consiste en ofrecer tranquilidad como experto en el sector inmobiliario para realizar gestiones que implican conocer el proceso documental y acompañamiento en el que no es necesario finalizar o no implica una compraventa o alquiler del bien inmueble.
Hipotecas	Están en la capacidad de gravar bienes inmuebles o prestar dinero sobre títulos valores para el pago de una deuda. El deudor debe dejar como garantía un bien al acreedor, que, para este caso, es la agencia.
Avalúos	Se cuenta con personas expertas en la estimación del valor comercial de un bien inmueble, quienes están en capacidad de realizar un dictamen técnico imparcial de acuerdo con las características, espacio, lugar y ubicación de la propiedad.
Administración de propiedad raíz	Ofrecen administración de bienes inmuebles como terrenos, parcelas, urbanizaciones, casas, fincas, locales, bodegas, apartamentos y, por esta administración, se cobra un porcentaje sobre el canon de arrendamiento.

Fuente: elaboración propia con información tomada de F. Maya Jara (comunicación personal, 20 de marzo de 2020, entrevistado por E. D. Rave Gómez y J. E. Moreno Hernández)

CAPÍTULO 3

CASO RELEVO DIRECTIVO EN EMPRESA FAMILIAR, UNA RESPONSABILIDAD QUE NO TODOS ESTÁN DISPUESTOS A ASUMIR

*Andrés Felipe González Varela, Janeth Cristina Flórez Salazar,
Mónica Yaneth Arenas Correa y Ronal Leonardo García Ramírez*

“Es que es muy difícil separar las decisiones gerenciales de los intereses familiares”, comentó Jhon Jairo García, gerente general de Seguridad Atempi de Antioquia, cuando se le preguntó sobre el por qué la familia no quería hacerse cargo de la administración de la empresa. Es que Atempi siempre ha sido una empresa familiar; ya va por la tercera generación desde su creación, a mitad de la década de 1970. Y es que, para este 2020, se cumplen 10 años de la actual gerencia, llena de retos, subidas y bajadas en las que sigue habiendo preguntas sin resolver, preguntas llenas de matices que tal vez son más fáciles de plantear que de responder: ¿Existe una persona en la familia que tenga las cualidades y capacidades para tomar las riendas de la compañía?

La industria

Este sector se encuentra regulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad adscrita al Ministerio de Defensa Nacional y “responsable de dirigir, coordinar y ejecutar las funciones de inspección, vigilancia y control sobre los servicios de vigilancia y seguridad privada que se desarrollen en el territorio nacional” (Decreto 2355 de 2006, Art. 4). Es una entidad que, a junio del año 2020, tenía a su cargo 891 empresas con licencias activas para prestar sus servicios a nivel nacional, algunas de las cuales tienen presencia en varias ciudades del país.

La industria de la vigilancia y la seguridad privada ha crecido a lo largo de los últimos años (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada [Supervigilancia], 2018), siendo el 2018 uno de los más representativos, con un

incremento en los ingresos operacionales del 10.3%, pasando de 9.3 en el año 2017 a 10.4 billones de pesos (Supervigilancia, 2019a), un crecimiento que no se obtenía desde el año 2014, cuando este mercado obtuvo un crecimiento del 10% frente al año inmediatamente anterior (Supervigilancia, 2018). Este crecimiento estuvo ligado a la percepción que tenían las personas con respecto al incremento de la criminalidad, el crecimiento económico en la región, el aumento de la inversión extranjera en el país, el aumento en el valor de los activos de la clase media y un crecimiento particularmente alto del sector constructor (Pérez, 2018).

Aunque en este mercado existen ocho actividades económicas que están bajo la supervisión de esta Superintendencia, la participación más importante la tienen las empresas de vigilancia y seguridad privada con y sin armas, las cuales representan el 78.2% de los ingresos del sector con 8.1 billones de pesos en ventas, siendo Vigilancia y Seguridad Ltda., Seguridad Atlas Ltda., Fortox S.A., G4S Secure Solutions Colombia S.A. y Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada Ltda. son los cinco principales actores en vigilancia con armas, alcanzando unos ingresos de 1.5 billones de pesos, y, por otro lado, ISVI Ltda., Toronto de Colombia Ltda., DEAS Ltda., Telesentinel Ltda. y Seguridad de Colombia Antioquia Ltda. son los cinco principales actores en empresas de vigilancia sin armas, con ingresos de 232 603 millones de pesos; sin embargo, algunas de las entidades más representativas, en términos de ingresos, son las transportadoras de valores, con 697 699 millones de pesos, las cooperativas de vigilancia, con 501 347 millones de pesos, y las blindadoras, con 284 398 millones de pesos, las cuales, en conjunto, tienen una participación del 14.3% (Supervigilancia, 2019a).

Teniendo en cuenta el último informe, publicado a mediados del 2020, sobre las empresas del sector autorizadas para operar, y comparándolo con el publicado en el mes de noviembre de 2019 (Supervigilancia, 2020a), se evidencia que la empresa Ancla Seguridad Ltda. no continuó ejerciendo su objeto social. Sin embargo, puede observarse que llegaron cinco nuevos competidores al mercado, de los cuales cuatro se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá: Atxure Seguridad Privada Ltda., Vigilancia y Seguridad Ghia Ltda., Control de Seguridad Ltda. y Seguridad Evicol Ltda., y, por último, Morlon Compañía de Seguridad Portuaria Ltda., establecida en la ciudad de Armenia, información que fue confirmada en la página web del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Algunas empresas forman parte de las diferentes agremiaciones existentes en Colombia para este sector, como son la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), entidad encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, y la Federación Colombiana de Empresas

de Vigilancia y Seguridad Privada y Empresas de Servicios Afines (FECOLSEP), la cual tiene como objetivo el “crecimiento y fortalecimiento sostenido a través del desarrollo de procesos de participación activa en la creación o mejora de políticas públicas, consultoría y asesoría empresarial especializada” (Supervigilancia, 2019b), entre otras corporaciones que promueven la transformación, modernización y eficiencia del sector, además de representar y defender los intereses generales de sus miembros.

Origen, surgimiento

En junio de 1970, el señor Manuel López Giraldo fundó una empresa de asesorías temporales inmediatas, llamada Atempi Ltda., en la ciudad de Bogotá, con el fin de suplir la demanda del mercado de servicios como secretariado, asesorías comerciales, mensajería y de profesionales de diferentes áreas, entre otros. Posteriormente, para cubrir necesidades de protección que resultaron de la creciente ola de inseguridad del medio, surgió Seguridad Atempi, empresa que se encargó exclusivamente de brindarle seguridad a personas y empresas. Fundada en 1974, se especializó en el diseño e implementación de estrategias para la protección de personas, instalaciones, operaciones, procesos y activos. Con una muy buena aceptación en el mercado, tomó posesión a nivel nacional, y el 13 de agosto de 1976 inició en Medellín Seguridad Atempi de Colombia Ltda. Con este nuevo nombre, la compañía contó con la participación de los socios fundadores, Manuel López Giraldo y Hugo Echeverry Gutiérrez. Años después, se asociaron cinco miembros de la misma familia Echeverry Díaz y entraron con una participación accionaria igualitaria correspondiente al 20% per cápita.

Desde el año 2015, la representación legal de la compañía está a cargo del gerente general, el señor John Jairo García Múnera, y dos suplentes nombrados por la Junta Directiva, tres titulares y tres suplentes de esos titulares, además del revisor fiscal y su suplente. Esta estructura gerencial se debe a la configuración familiar al momento del fallecimiento del señor Manuel López Giraldo, cuando se reestructuró nuevamente la participación accionaria con el fin de impactar no solo desde la sede principal, ubicada en la ciudad de Medellín, en el barrio El Poblado, sino también en más de 25 ciudades del país, como son Bogotá, Cali, Pereira, Villavicencio, Apartadó, entre otras.

La empresa no ha desarrollado un proceso de expansión a nivel internacional, dado que la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada no permite

operar en otros países; así lo refirió el señor J. García, en entrevista virtual, el 6 de junio de 2020. Por otro lado, la empresa tiene como meta no solo seguir impactando en los nichos de mercado que maneja (residencial, *retail*, industrial, salud, minero y educativo), sino también tener una visión de renovación y modernización, debido a que la seguridad no solo está suscrita a temas físicos y humanos sino también a nivel tecnológico, como es el caso de la confidencialidad de datos personales e institucionales.

Crecimiento

Desde sus inicios, la sede física de Seguridad Atempi de Antioquia no se ha mantenido en un solo punto. Pasando de la primera oficina, en el barrio Boston de Medellín, al barrio Belén, se traslada luego al municipio de Envigado para retornar después a Medellín, al barrio El Poblado, lo que refleja también el dinamismo de los barrios de la ciudad. Atempi de Antioquia tiene un comportamiento dinámico frente a las ventas por ingresos operacionales. A julio de 2020, la empresa cuenta con un aproximado de 2 000 empleados, que van desde el área administrativa hasta los guardas de seguridad, es decir que el personal operativo es mayoritario.

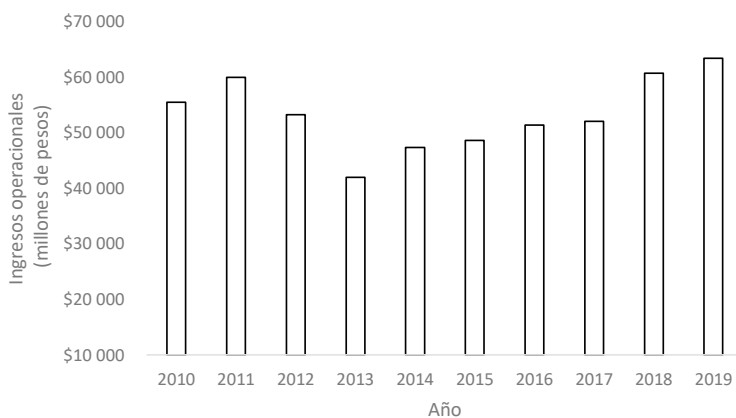
Existe una estrecha relación entre los ingresos operacionales y la cantidad de empleados en las empresas de seguridad privada. La regulación en el sector hace que las ganancias dependan de ello. La empresa que nos convoca en este caso es catalogada como mediana por la medida de sus ingresos, según la más reciente legislación sobre clasificación de empresas (Portafolio, 2019).

De acuerdo con cifras compartidas en la entrevista con el gerente general, se evidencia que a principios de la década de 2010 se logran unas cifras récord de ventas, pero el ingreso de nuevos competidores al sector y cambios en la regulación afectan el crecimiento (ver gráfico 1).

Los ingresos históricos evidencian la salida del escalafón del top 20 de mejores ingresos del sector (ver gráfico 2, con Atempi [curva de color azul] ocupando el puesto 25), y en la más reciente información de Supervigilancia (2020b) no se evidencia un retorno a dicho escalafón, pero se plasmó el esfuerzo que realizó la empresa en los años en que los ingresos por ventas no fueron los mejores, logrando revertir el efecto con un presupuesto ajustado, y en un término de 3 años retomó la senda positiva del crecimiento. El patrimonio de la empresa en la década 2010-2019, si bien creció, no lo hizo de manera significativa, como puede evidenciarse en el gráfico 3.

Gráfico 1

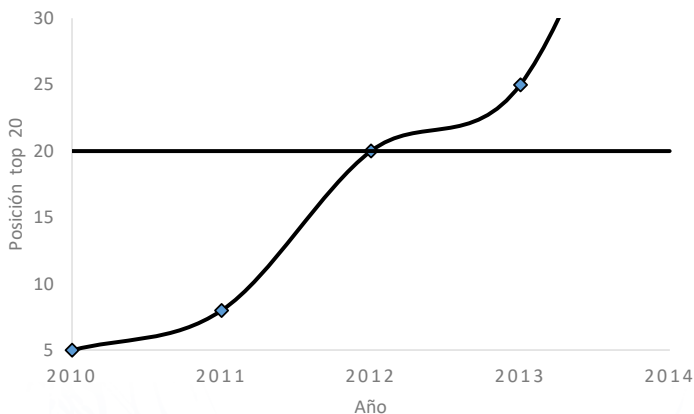
Histórico de ventas Atempi



Fuente: Reporte histórico de ventas Atempi (mayo de 2020)

Gráfico 2

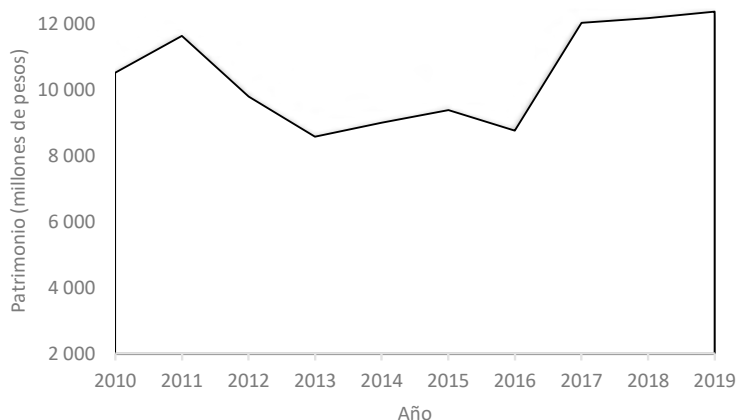
Atempi en el escalafón de las 20 empresas con mejores ingresos



Fuente: Informes corporativos Seguridad Atempi, (mayo de 2020)

Gráfico 3

Patrimonio Última década Atempí



Fuente: Reporte histórico de ventas Atempí (mayo de 2020)

Estructura familia-organización

Los propietarios, a junio de 2020, hacen parte de la tercera generación de la familia propietaria y líder de la compañía. Llevan más de 20 años por fuera de la gerencia de la empresa y no hay asomo de un posible sucesor, entre otras causas, por el desinterés y la falta de profesionalización de algunos de los miembros.

Aunque la empresa cuenta con un protocolo familiar y tiene claramente definidos los órganos de dirección, donde se integran tres miembros externos a la familia en la Junta Directiva, existen rivalidades y, en algunos casos, conflictos por intereses de poder. No existe una clara separación entre la propiedad de la empresa familiar y la administración con toma de decisiones.

La confusión entre los objetivos empresarial y familiar, sumada a una problemática de comunicación, se muestran como los principales desafíos de funcionamiento de la organización. Ante la eventualidad de una transferencia de poder, la familia “fácilmente entraría en conflicto”, como mencionó el gerente general en la encuesta realizada.

Modelo de negocio

La compañía presta servicios de seguridad con el objetivo de proteger personas, bienes e inmuebles y derechos para los que han sido contratados. Cuentan con un alto nivel en la prestación de servicios integrales en seguridad, creando estrategias constantes de mitigación de los riesgos de sus clientes. Estas actividades se prestan por medio de seguridad y vigilancia humana, las cuales consisten en implementar esquemas especialmente diseñados para las necesidades de cada uno de los clientes mediante un talento humano altamente capacitado.

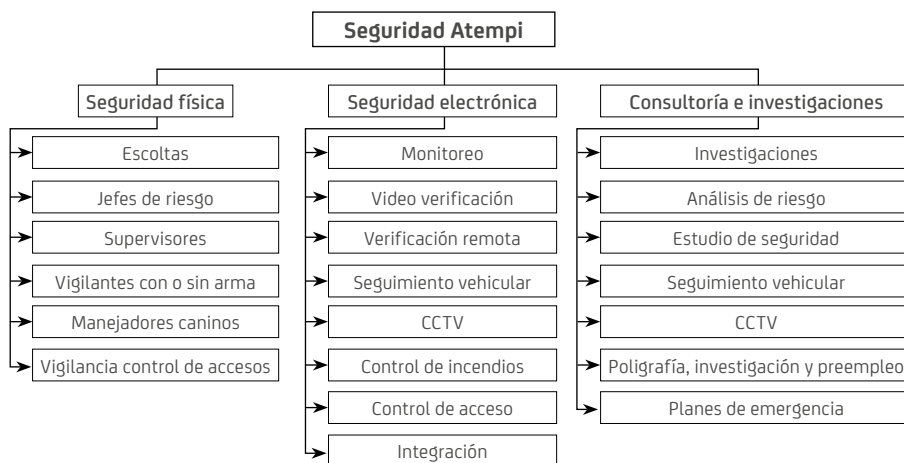
Adicionalmente, presta servicios por medio de vigilancia canina, usando canes de razas autorizadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada con el fin de generar un adiestramiento en ellos y minimizar riesgos en la prestación del servicio. Por otro lado, cuenta con escoltas que realizan análisis de riesgos en los que diseñan e implementan esquemas de protección conformados por conductores, vehículos y equipo de reacción y apoyo para salvaguardar transporte de carga, minería, personalidades reconocidas o altos ejecutivos.

Asimismo, cuenta con operadores de medios y sistemas de seguridad electrónica, con mano de obra con conocimientos sobre tecnología de punta y herramientas ofimáticas cuyo objetivo es monitorear y poder identificar individuos que no hagan parte de la operatividad o sobre quienes tengan algún indicio de sospecha. Por último, se tiene el servicio de consultorías, asesorías, análisis de riesgos e investigaciones con el cual, por medio de un investigador previamente seleccionado, se ofrece adelantar un proceso de investigación de siniestros, en los que se conocerán las circunstancias tiempo, modo y lugar en las que se puedan efectuar los hechos objeto de investigación, posibles actuaciones reprochables y demás que generen un detrimento económico para la organización del cliente.

Cualquiera que sea el medio de seguridad requerido por cada cliente, este se ejecuta con tecnología de última generación y por medio de un estudio de mapa de riesgos para brindarle una mejor orientación e implementación de un esquema de seguridad a través de circuito cerrado de televisión, métodos de detección de delito, accesos indebidos o implementación GPS de vehículos o individuos.

Gráfico 4

Portafolio de servicios Atempi



Fuente: Seguridad Atempi (s.f.).

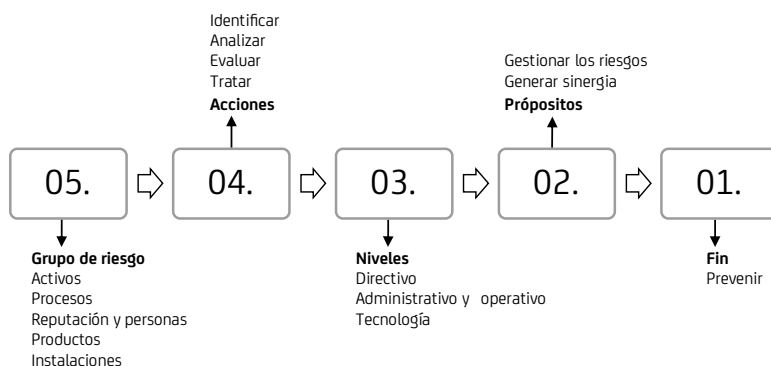
Seguridad Atempi de Colombia se diferencia de las demás empresas de seguridad por su trayectoria y experiencia en el sector: por más de 43 años se ha consolidado como una empresa que enfoca su servicio en la gestión del riesgo, con la formación y capacitación de su personal (guardas, supervisores, jefes de riesgos y administrativos). La especialización por nichos de mercado es un gran diferenciador ante las demás empresas, ya que cada sector es diferente (residencial, industrial, grandes superficies o *retail*, construcción, educativo y de servicios). Por esta razón, sus protocolos no son los mismos.

Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en la implementación del proyecto llamado “cinco, cuatro, tres, dos, uno”, el cual corresponde a cinco procesos, cuatro acciones, tres niveles, dos propósitos y un fin sobre activos, procesos, productos, personas y reputación (ver gráfico 5). Con este proyecto se pretende generar una oportunidad de mejora en prácticas de seguridad en las dificultades que se identifican en cada uno de los clientes (J. J. García, comunicación personal, 30 de octubre de 2020).

Gráfico 5

Proyecto Cinco, Cuatro, Tres, Dos y Uno de Atempí



Fuente: J. J. García, comunicación personal, 30 de octubre de 2020

Llegó la hora de tomar una decisión importante

Teniendo en cuenta que la sucesión es parte del desarrollo de las generaciones de una empresa familiar, según lo expuesto en el caso, se evidencia una dicotomía familiar que ha sido el punto de referencia para elegir un externo en la gerencia de la organización, lo que genera conflictos internos entre los propietarios; asimismo, se cuestiona la posibilidad de que algún miembro actual de la familia tenga las competencias para dicho puesto; sin embargo, no se ha definido ninguna estrategia, planteamiento o política de desarrollo profesional que permita la evolución generacional.

Se pueden presentar ventajas y desventajas al tener como gerente de la compañía a un miembro de la familia o a una persona externa; entre las ventajas de elegir a un líder familiar, están el que se puede tener un mayor control de la operación a nivel global, la pasión por la misión de la empresa y la continuidad del legado familiar; la dirección a nivel administrativo puede ser más independiente y también las relaciones con el personal, proveedores y clientes se tornan más estrechas y duraderas en el tiempo, lo cual puede beneficiar la estabilidad de la empresa. También existen inconvenientes como que la verdad absoluta es solo de los propietarios, no hay diversidad de pensamientos, los conflictos familiares pueden incidir en la empresa y hay mayor rigidez a los cambios, como también tener una mayor tendencia a la autofinanciación.

Del mismo modo, elegir un gerente externo conlleva a tener beneficios para la empresa, como la objetividad en los procesos, ya que este no tiene ningún interés personal, trae consigo nuevos conocimientos, experiencias y competencias, toma de decisiones informadas y balanceadas, además, tiene claro su rol a desempeñar. Algunos conflictos que pueden presentarse son, por ejemplo, el desconocimiento de los objetivos familiares, incertezas en los resultados de los procesos y generación de incredulidad en los empleados.

El caso empresarial de Atempi muestra una problemática que fácilmente se les hará familiar a muchas personas alrededor del mundo, teniendo en cuenta que su historia es el espejo de algunas empresas familiares que se mantienen vigentes a lo largo del tiempo y en las cuales no se tienen definidos los alcances de los integrantes del núcleo familiar, llegando a primar el interés por el manejo del poder y dejándose a un lado los objetivos empresariales y el bienestar de la organización.

Después de analizar el escenario y observar la realidad por la que atraviesa la compañía, se encuentra más que activa la preocupación del actual gerente, el señor Jhon Jairo García, y en especial de los propietarios, sobre qué persona debe tomar las riendas de la empresa, teniendo en cuenta que Jhon Jairo tiene un plan de retiro aprobado para el año 2024, situación que genera inquietud sobre si se debe elegir a un integrante de la familia e impartirle el conocimiento del negocio en los próximos años o realizar un proceso de selección con personas externas que cuenten con las capacidades y la experiencia de gerenciar.

Quedará en manos de la Junta Directiva realizar un análisis profundo de la situación que presenta la compañía, teniendo como prioridad la elección de un gerente que favorezca el crecimiento de la misma y la generación de valor, sin dejar a un lado todas las labores, logros e hitos que se han generado a lo largo de estos 10 años de gerencia y en los más de 45 años a lo largo de los cuales se ha sostenido la organización en el mercado. Este es un tema que seguramente le genera el mismo nivel de incertidumbre que al señor Jhon Jairo, teniendo en cuenta que el tiempo es cada vez más corto y no pueden seguir pasando los años sin que se tome una decisión que es indispensable para el futuro de la empresa: ¿Está la familia en capacidad de tomar las riendas de la compañía o debe acudirse nuevamente a la selección de un miembro externo que tenga experiencia gerenciando este tipo de negocios?

CAPÍTULO 4

CASO TIENDAS S.A. CONSTRUYENDO UN LEGADO: UN SUEÑO FERRETERO

*Luis Carlos Arcila Torres, Marlon Andrés Soto González, Nathaly Correa Lotero,
Joan Esteban Moreno Hernández y Elkin Darío Rave Gómez*

El señor Jesús Fiore Pezzotti, gerente de Tiendas S.A., empresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros, ubicada en el barrio Belén Granada de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia, llegó, como de costumbre, en la mañana del martes 26 de enero del año 2016 a la empresa en su vehículo, ubicándolo en el lugar habitual y dejando un espacio entre la celda de parqueo y el muro con el fin de poder sacar su bicicleta de ruta marca Look. El señor Fiore tenía una rutina diaria de salir a montar en su bicicleta antes de iniciar la jornada laboral; adicionalmente, acostumbraba relatar la ruta que haría a su hijo mayor, Giampiero Pezzotti Jaramillo, quien se desempeñaba como segundo al mando en la empresa. Le relataba cada punto de la ciudad por donde realizaría la ruta ciclística con el fin de que estuviese enterado de sus desplazamientos por si llegaba a sufrir algún inconveniente técnico o un accidente de tránsito.

Una vez retornaba a la empresa, el señor Fiore tenía otro hábito antes de iniciar su jornada laboral: llegaba al edificio donde se encuentra ubicada la empresa y estacionaba la bicicleta al lado de su oficina; luego subía hasta el cuarto piso, donde tenía baño y ducha privada. Tanto su hijo mayor, Giampiero Pezzotti Jaramillo, como sus otros dos hijos, Aldo Fabrizio Pezzotti Jaramillo y Guiliano Pezzotti Jaramillo, le acompañaban en el recorrido hacia la ducha e iban dialogando del día a día de la empresa y, antes de ingresar al baño, su padre les dejaba una reflexión inspiradora para trabajar durante el día.

Lo que generó incertidumbre esa mañana del martes 26 de enero fue la reflexión final que les dejó su padre. Les dijo, con tono certero y en voz alta: “Hasta el día de hoy trabajo en Tiendas S.A., quiero que sean mis hijos los que continúen con el legado empresarial”, y procedió a bañarse sin permitir una sola palabra.

Giampiero, Aldo y Guiliano quedaron atónitos ante semejante anuncio; tampoco quisieron esperar a que su padre saliera del baño y se fueron silenciosos a realizar sus diferentes labores empresariales del día. El tema no se abordaría hasta el lunes 29 de febrero de 2016, cuando se realizó una reunión familiar para tomar una decisión en torno al manejo de la empresa y quién seguiría a cargo de ella como gerente general, pues su padre tampoco lo dejó claro y solo les manifestó que serían ellos tres quienes continuarían a cargo de Tiendas S.A.

Luego de realizada la reunión, los tres hermanos Pezzotti Jaramillo seguían sin lograr un acuerdo sobre cuál de ellos sería el indicado para el cargo de gerente general de Tiendas S.A. Al no encontrar una solución, simplemente cada uno continuó realizando las tareas asignadas en la empresa, pero sin una notificación oficial al nuevo líder.

Industria

Tiendas S.A. es regulada por algunas instituciones colombianas como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), encargada de revisar, analizar e interferir en temas tributarios y contables, así como de las inspecciones aleatorias de cargas internacionales con operaciones de importación. La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), por su parte, vela por el cumplimiento de las normas comerciales a través de la vigilancia y protección de los derechos de los consumidores. El Ministerio de Trabajo presta apoyo, orientación y un respaldo tanto al empleado como al empleador en diálogos y conciliaciones laborales. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) vigila la cuota de aprendices de acuerdo con el número de empleados de las empresas, cuya función se basa en el desarrollo social, y el Banco de la República de Colombia es la entidad reguladora de los pagos al exterior.

La empresa oferta bienes y servicios a diferentes precios con diferentes líneas o productos sustitutos, integrando una estructura de valor agregado al servicio de los clientes. La determinación de la demanda se basa en las necesidades y requerimientos de los sectores que impactan la organización, es decir que se gestionan por medio del área comercial el estudio y compra de nuevos materiales o equipos que pueden ser útiles o necesarios para los clientes. La oferta se maneja de acuerdo con los precios entre la compra y la venta, basada en su actividad comercial, además de generar una estrategia de seguridad y crecimiento al

plantear acuerdos comerciales con sus proveedores, lo que genera confiabilidad y garantía al producto, que es lo que realmente fideliza al cliente.

El progreso del mercado colombiano y la fluctuación de la economía permiten a Tiendas S.A. impactar no solo en el sector construcción sino también en el sector comercio. Según Portafolio (2020):

Un análisis realizado por la firma Sectorial detalla que los ferreteros presentaban comportamientos estables antes de la pandemia, con crecimientos de 3% en ventas entre 2015 y 2019, y de 6% en las importaciones de estos bienes.

“Al realizar la correlación entre el comportamiento de las ventas de las ferreterías se encuentra que tienen más relación con la evolución del PIB de toda la economía, que con la del PIB de la construcción de obras inmobiliarias”, apuntó Jhoana Gómez, directora económica de Sectorial. (párrs. 3-4)

En el departamento de Antioquia, los dueños de Tiendas S.A. destacan que algunas ferreterías, como Tuercas y Tornillos, Centro Ferretero, Ferretería S.O.S., Fermión S.A.S., Ferretería Metro, Ferretería Jotafer y Ferretería Fercol, han sido afectadas y cerradas por malas planificaciones, malas inversiones y desacuerdos entre los socios. Los cierres se han generado también por el fallecimiento de los fundadores o la no continuidad de la actividad comercial tras el traspaso generacional por ser empresas de familia, con el agravante de que los intereses en préstamos bancarios son muy altos y esto ahoga al sector.

Para el año 2021, la construcción de vivienda ha sido impulsada por el Estado colombiano con diferentes programas de alivios en tasas de interés como en viviendas de interés social (VIS). Estos beneficios gubernamentales han propiciado un auge que permite a Tiendas S.A. incrementar sus ventas. Estas estrategias nacionales benefician a los diferentes grupos de interés del sector ferretero.

A lo largo de su actividad comercial, Tiendas S.A. ha tenido la fortuna de enfrentar de manera competitiva la competencia en el sector ferretero. Algunas de las empresas que nacieron y se convirtieron en nuevos competidores directos son Casa Ferretera, Ferragro, Sumatec, Almacenes HJ y Norte Materiales. La apertura económica de 1991 en Colombia ha posibilitado la entrada de la competencia al sector ferretero de grandes compañías que comercializan gran parte de los productos ofertados por Tiendas S.A.; algunas de estas grandes empresas son Homecenter, Easy Cencosud y Home Sentry.

Inicios de la empresa

En el año de 1969, Jesús Fiore Pezzotti Villegas trabajaba en la Ferretería Metro, ubicada en el municipio de Medellín del departamento de Antioquia, en el cargo de asesor comercial. Al cumplir 10 años como empleado de esta compañía, decide renunciar a causa de inconformidades laborales. Pasado un receso de inactividad, decide aceptar un contrato ofrecido por la empresa Abrasivos Industriales de Colombia (Abracol), donde estuvo vinculado 10 meses.

Para el año de 1980 y a partir de la amistad sostenida de Jesús Fiore con los colegas ferreteros Galofre y Jorge Pérez, se crea la sociedad Ferretería Federal Suceinsa. Pasados 2 años de constitución, la relación de los socios se tornó difícil a raíz de la administración que le daba a la empresa el gerente designado, suceso que provocó el retiro de la sociedad del señor Fiore.

Luego de dar por terminada su relación en la sociedad con sus colegas, Jesús Fiore sostiene la idea de seguir emprendiendo, por lo que toma la decisión de crear una empresa junto con su esposa, Helda Jaramillo, y sus dos hijos, Giampiero y Aldo Fabrizio. Es así como, para el año de 1982, se crea la empresa Tiendas Ltda. El origen del nombre Tiendas responde básicamente al alcance del negocio que se quería establecer, el cual era “vender de todo”.

La empresa inicia su actividad comercial con cinco empleados; pasados 10 años de fundación, se toma la decisión de incrementar el personal a 18 empleados, de los cuales seis eran asesores comerciales, seis administrativos y seis ubicados en el nivel operativo. Para el año 2020, la empresa estaba conformada por 58 trabajadores vinculados de manera directa y seis indirectos.

En el año de 1993, se realizó una modificación en la participación del capital de Tiendas Ltda., a raíz de la inclusión del nuevo integrante y socio, Guiliano, tercer hijo de la familia Pezzotti, quedando así la participación del señor Fiore con una cuota mayoritaria establecida en un porcentaje del 60%, y Helda Jaramillo de Pezzotti y los hijos con una participación del 10% cada uno. La toma de decisiones estaba a cargo del señor Fiore, por tener el porcentaje más alto de participación; sin embargo, cada una de estas decisiones era consultada con los demás socios (ver anexo 2).

Tiendas Ltda. inició su operación en una casa unifamiliar del barrio Belén Las Playas en la ciudad de Medellín. La propiedad fue de uso mixto, con el primer piso de la vivienda destinado a labores comerciales y administrativas, mientras que

la familia se ubicó en el segundo nivel de la infraestructura. Dado al crecimiento de la empresa, en el año 2005 se adquirió una propiedad en el barrio Belén Granada en la ciudad de Medellín. Para el año 2006, se inicia la remodelación del predio con la construcción de una bodega que se convirtió en sede principal de la empresa.

Luego de 27 años de operación, la empresa tomó la decisión de cambiar su tipo de constitución inicial el 11 de marzo del año 2009, como se registró en el acta número 21, radicada en la Notaría 21 del Circuito Notarial de Medellín, pasando de ser una sociedad limitada a una sociedad anónima donde las cuotas se convirtieron en acciones con la misma participación porcentual, 60% sobre el socio fundador y el 40% restante repartido entre su esposa y sus tres hijos, con un 10% para cada uno.

En el año 2010 se vinculó a la compañía Guiliano, apoyando a su hermano Giampiero. La empresa se enfocó en realizar nuevas negociaciones comerciales para la representación y distribución exclusiva de diferentes marcas como Abra-col, Bellota, CA Mejía, Diamont Cut, Industrias Corsan, Eterna, Pinturas Every y Soldaduras Oerlikon.

El señor Fiore, al tener la mayor participación dentro de la empresa, era quien tomaba las decisiones; su cargo específico era el de gerente general y hacía las veces de representante legal. Su esposa Helda y su hijo Aldo Fabrizio no pertenecían a la nómina de la empresa como trabajadores; solo hacían parte de Tiendas S.A. como accionistas. Su otro hijo, Giampiero, se desempeñaba como asesor comercial, y Guiliano era el encargado de la parte financiera y logística (ver anexo 3).

Con el fin de dar solución a las necesidades del mercado de adquisición de insumos y herramientas para los sectores de la construcción, ferretero e industrial, y apoyada por la trayectoria, experiencia y conocimiento en el medio, Tiendas S.A. ofrece artículos de excelente calidad con un amplio portafolio de productos y precios competitivos.

Para complementar la comercialización de productos, Tiendas S.A. brinda a sus clientes el servicio posventa de garantía, reparación y mantenimiento de los diferentes elementos que se venden; adicionalmente, para los clientes ubicados en el Área Metropolitana y en el Oriente antioqueño, se ofrece el servicio de transporte a través de vehículos propios.

Tiendas S.A. busca ser una empresa líder en el sector ferretero, comprometida con cubrir las necesidades de los clientes mediante procesos de mejora

continua, el cumplimiento de los requisitos legales vigentes y la prevención de sucesos y eventos que puedan afectar la calidad del servicio, medio ambiente, seguridad y salud de los colaboradores, proveedores y contratistas. Como principios corporativos, los colaboradores de la organización deben ser honestos y transparentes en sus labores diarias y trabajar en equipo para reflejar una experiencia positiva de servicio al cliente.

En el año de 1983 se enmarcan los primeros clientes de Tiendas S.A., entre los que destaca el consorcio Metromed. Entre 1986 y 1987 se realizan las primeras importaciones provenientes de los países de Polonia, España y los Estados Unidos. La empresa inició su operación comercial de manera local en la ciudad de Medellín; las ventas se enfocaban en el sur del Área Metropolitana, específicamente en los municipios de Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta y Caldas. Conforme la empresa se establecía con el paso del tiempo y el portafolio de productos incrementaba, la proporción de vendedores también lo hacía, expandiendo el mercado a nuevos lugares del Área Metropolitana como Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa y La Estrella, con representación exclusiva de diferentes marcas.

Con respecto a la conquista y apertura de nuevos mercados fuera del Valle de Aburrá, se establecieron relaciones comerciales en la subregión del Urabá antioqueño, con clientes como Agrícola Sara Palma S.A., Agropecuaria Banacol, Compañía Frutera de Sevilla, Bananera Génesis S.A., Nueva Plantación S.A. y Agrícola Uberaba S.A., y a nivel nacional, en la región del Eje Cafetero, en los departamentos de Quindío, Risaralda y Caldas (ver anexo 4).

En los últimos 3 años, 2018, 2019 y 2020, Tiendas S.A. pasó de tener un incremento en sus ingresos operacionales de 1 580 695.25 USD entre 2018 y 2019, a tener un leve incremento de 151 456.83 USD entre 2019 y 2020, lo que representó una disminución del ritmo de crecimiento del 90%, esto a raíz de la crisis por el COVID-19 (ver anexo 5).

Tiendas S.A. es un establecimiento dedicado a la importación y comercialización de productos ferreteros, materiales para la construcción, herramientas eléctricas y distribución de insumos agropecuarios. Este modelo de negocio ha permitido la celebración de contratos comerciales y de distribución de marcas reconocidas. La empresa maneja un inventario de más de 25 000 artículos, clasificados por líneas de productos (ver anexo 6).

En el modelo de negocio de Tiendas S.A., la participación en el mercado se distribuye con un 40% en el comercio, 30% en la industria, 20% en el servicio de

la construcción, 5% en el agro, 1% en la minería y, por último, una participación del 4% en las ventas al cliente final o venta en mostrador.

Existen cuatro dinámicas comerciales que resaltan las estrategias de la organización: precio, asesoría técnica, *stock* y envíos locales y nacionales. La trazabilidad del proceso de compra y venta se debe a la fuerza laboral de los asesores, quienes han marcado un estilo único en la orientación óptima y en la evolución de conquistar clientes potenciales.

Desde el año 2015 se realizan convenios con los proveedores de las diferentes casas matrices de las marcas Bosch, Milwaukee y Kärcher, que se comercializan en Tiendas S.A., logrando la capacitación, por medio de cursos programáticos, de nuestros asesores comerciales en el uso de nuevas tecnologías e innovaciones tanto de maquinaria como en el desarrollo de los nuevos productos.

La organización cuenta con 24 asesores especializados en diferentes líneas y sectores del mercado, de acuerdo con el perfil del vendedor y las necesidades de Tiendas S.A. Un ejemplo es que un asesor técnico comercial especializado en la línea de industria no puede realizar labores comerciales en la línea de comercio, dado que no está especializado en el conocimiento de los diferentes productos o materiales necesarios que requiere este sector. En concreto, es fundamental en la venta el diálogo o *lobby* entre asesor técnico comercial, cliente, director de compras, director comercial y almacenistas. Para esto se instruye al asesor comercial en el conocimiento de la cadena productiva del sector.

Conforme a la política de Tiendas S.A., se ha logrado estimular a los asesores especialistas en marcas puntuales, logrando con esto un beneficio económico adicional del 1% mensual en las ventas por cumplimiento de presupuestos. No obstante, la empresa determinó, en el año 2017, crear un nuevo oficio relacionado con las ventas: el cargo de líder o coordinadora comercial, cuya finalidad es acompañar a todos los vendedores en los diferentes retos que puedan presentarse en la actividad comercial.

Para la compañía es un orgullo el nivel de *stock* o inventarios físicos dentro de las instalaciones, pues esto posibilita el sostenimiento de precios y la competitividad. A nivel de cartera, Tiendas S.A. siempre ha sido flexible en los plazos u obligaciones comerciales; los créditos otorgados son de 30 a 60 días, pero en casos excepcionales y bajo acuerdos, se puede aumentar según las necesidades. Los despachos se realizan con la prontitud requerida sin cupo o pedido mínimo, porque la única finalidad en este caso es el servicio.

Los principales clientes que ha tenido Tiendas S.A. a lo largo de su existencia son empresas dedicadas a la construcción, al comercio, a la industria, a la minería y a la metalmecánica. Estas empresas han permitido el crecimiento sostenible de Tiendas S.A. dado que se han vuelto referentes comerciales para la consecución de más aliados comerciales (ver anexo 7).

Los costos se ven reflejados en renovaciones de los sistemas de información, licencias de equipos de cómputo, seguros vehiculares, impuestos vehiculares, impuestos municipales, servicios públicos, personal de aseo, vigilancia y materiales e insumos de equipos de oficina. Los gastos dentro de la compañía son de nómina, comisiones, prestaciones sociales, contratos por prestación de servicio en revisoría fiscal, seguridad y salud en el trabajo, departamento jurídico, ingenieros de sistemas y publicidad.

Los canales de distribución de Tiendas S.A. son seis vehículos de carga con capacidad aproximada de 3.5 toneladas; además cuenta con dos motocicletas propias que sirven para labores de mensajería y entrega de productos de menor tamaño. Para entregas de mayor peso y volumen, la organización tiene alianzas con terceros para la prestación del servicio de transporte logístico, como Envía, Coordinadora, TCC y Coordinadora Universal.

El deceso

Luego del anuncio del 26 de enero de 2016 dejado por el señor Fiore a sus tres hijos: “Hasta el día de hoy trabajo en Tiendas S.A., quiero que sean mis hijos los que continúen con el legado empresarial”, el jueves 21 de abril de 2016 fallece el señor Fiore de un infarto. En ese momento la empresa queda sin gerente, quien fuera por muchos años el líder fundador. Este deceso generó en la familia la necesidad de evaluar la decisión sobre el nuevo camino que tomaría Tiendas S.A.; los tres hermanos Pezzotti Jaramillo tendrían que determinar quién tomaría las riendas de la empresa aun cuando su padre en vida nunca realizó un traslado de poder y ni siquiera en su testamento dejó por escrito quién sería el nuevo gerente.

A partir del deceso del gerente y socio mayoritario de Tiendas S.A., se presentaron cambios en los porcentajes de participación accionaria. La sucesión del 60% dejado por el señor Fiore se realizó de la siguiente manera: Guiliano, al ser el único hijo que hasta el momento del fallecimiento de su padre no había contraído relación conyugal formal, recibió el 55% del porcentaje de su padre, el cual,

sumado al 10% que ya poseía, le daría un 65% global de la participación accionaria de la empresa; el 5% restante fue cedido a Luciana Pezzotti, nieta del señor Fiore e hija de Giampiero.

Momento de tomar decisiones

Desde el año 2016 hasta el año 2021, Tiendas S.A. se ha dirigido sin un gerente designado desde el deceso de su fundador Jesús Fiore Pezzotti, lo que ha generado desacuerdos en el direccionamiento estratégico de la empresa. Además, se han tomado decisiones no avaladas por la unanimidad de los tres hijos, al no ponerse estos de acuerdo sobre la ruta que debe tomar la empresa.

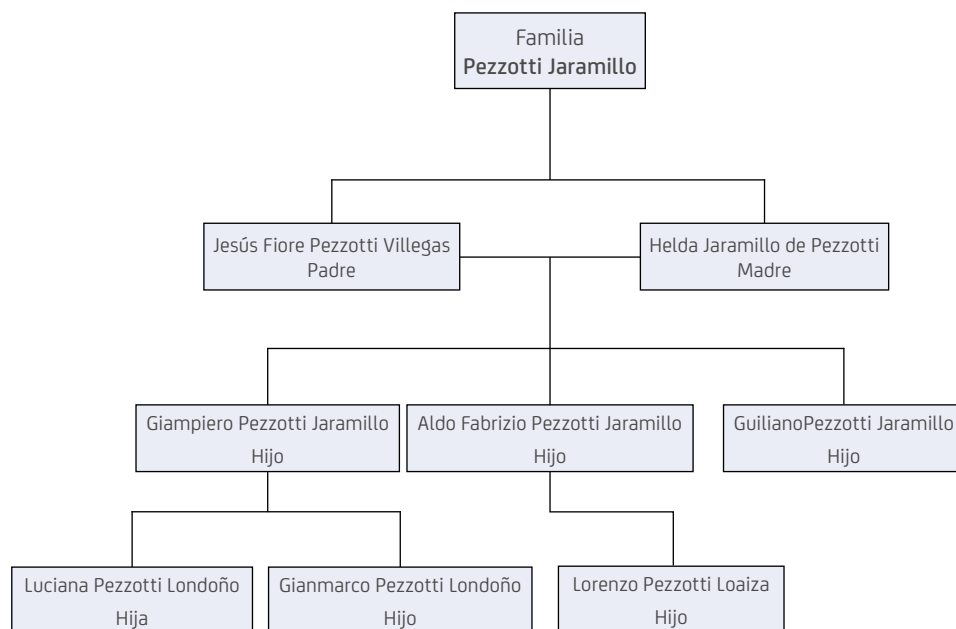
La decisión de no trasladar el mando generacional y el no ponerse de acuerdo entre los tres hermanos Pezzotti Jaramillo son situaciones que no permiten el crecimiento de Tiendas S.A., aunque la empresa continúa generando utilidades y sostenibilidad en el tiempo.

Según el acuerdo familiar de entregar el 55% de la participación a Guiliano y quedar como accionista mayoritario, ¿debería este ocupar la posición de gerente general de Tiendas S.A.?, o ¿creería que, si se implementa una política de gobierno corporativo, podría establecer o definir el rol de cada uno de los hermanos Pezzotti Jaramillo? ¿Consideran que la empresa es sostenible bajo el modelo administrativo actual?, o ¿sería viable la designación de un gerente externo por parte de la Junta Directiva?

Anexos

Anexo 2

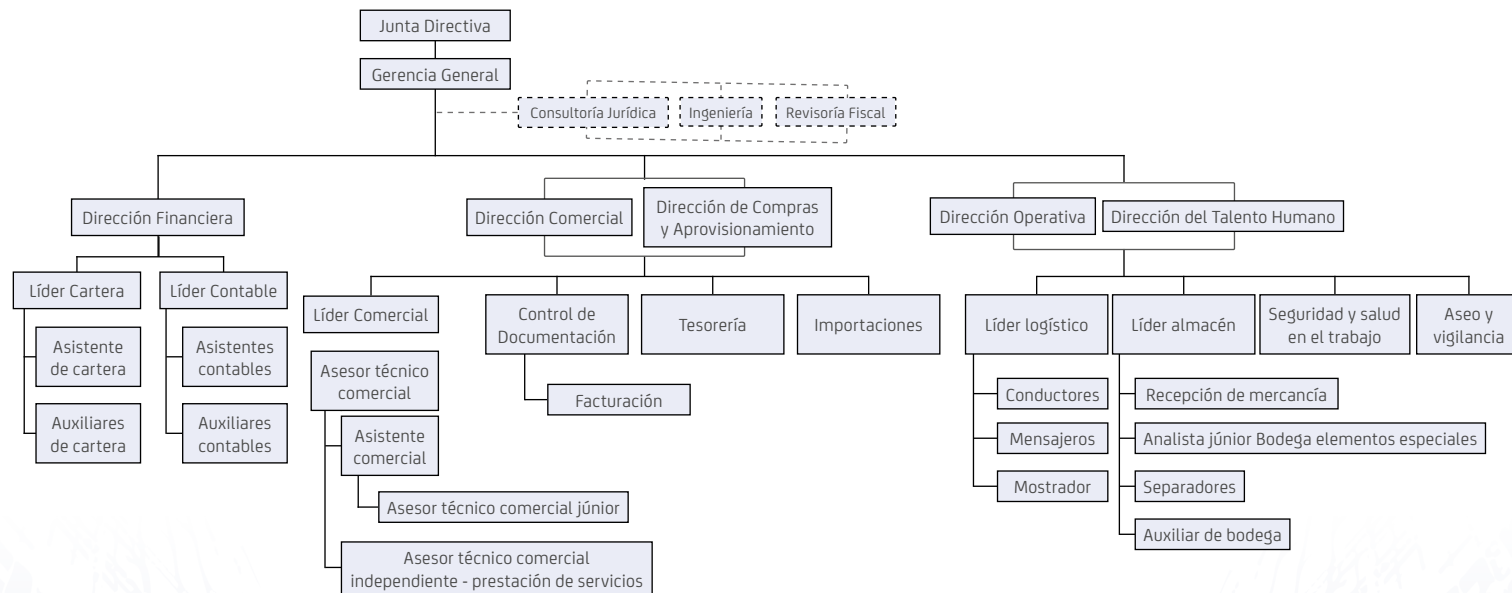
Árbol genealógico de Tiendas S.A.



Fuente: elaboración propia con información tomada de la empresa Tiendas S.A.

Anexo 3

Organigrama de Tiendas S.A.



Fuente: tomado de la información corporativa de la empresa Tiendas S.A.

Anexo 4

Mapa participación en el mercado de Tiendas S.A.



Fuente: elaboración propia con información obtenida de la empresa Tiendas S.A.

Anexo 5

Ingresos operacionales de Tiendas S.A.

Año	Ingresos operacionales
2015	3 000 250.47 USD
2016	3 624 432.56 USD
2017	3 731 520.25 USD
2018	3 662 704.63 USD
2019	5 243 399.88 USD
2020	5 394 856.71 USD

Anexo 6

Líneas de productos de Tiendas S.A.

Abrasivos
Accesorios de iluminación
Accesorios eléctricos
Adhesivos
Aluminio
Anclas y chazos
Aseo
Bisagras y rieles
Cables y guayas
Cerraduras y candados
Construcción
Electrodomésticos
Herramienta agrícola
Herramienta de corte
Herramienta eléctrica
Herramienta manual
Herramienta neumática
Hierro y acero
Izaje
Lubricantes
Mangueras
Maquinaria y combustión
Medición digital
Medición y control
Pintura
PVC
Seguridad industrial
Sogas y empaques
Soldaduras y accesorios
Tornillería

Anexo 7

Principales clientes de Tiendas S.A.

	Empresa	Sector
1	Constructora Capital	Construcción
2	Arquitectura y Concreto	Construcción
3	Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	Industria
4	Industrias del Hierro S.A.	Metalmecánica
5	Consortio CCC Ituango	Construcción
6	Consortio Unica	Construcción
7	Continental Gold Limited	Minería
8	Consortio Túnel Amagá	Construcción
9	Mincivil	Construcción
10	Solventec S.A.S.	Ferretero
11	Construcciones El Cóndor	Construcción
12	Energía Integral Andina S.A.	Industria
13	Industrial Safety Group S.A.S.	Ferretero
14	Gran Colombia Gold Segovia	Minería
15	Ferretería Unica S.A.S.	Ferretero
16	Compañía de Empaques S.A.	Industria
17	Drillers Edge S.A.S.	Minería
18	Ferretería Saldarriaga Sánchez S.A.S.	Ferretero
19	Consortio San Andrés	Construcción
20	SP Ingenieros S.A.S.	Construcción
21	Ménsula Ingenieros	Construcción

CAPÍTULO 5

CASO ALMACÉN Y TALLER FRENACEY: DECISIONES FAMILIARES EMPÍRICAS

*Elkin Darío Rave Gómez, Juan Camilo Naranjo Naranjo,
Joan Esteban Moreno Hernández y William Oswaldo Toro Cantillo*

Transcurría una tarde lluviosa y de baja temperatura el 5 de febrero de 2021; alrededor de las 5:00 p.m. Ovidio Toro Cantillo, sintiéndose cansado después de un día de mucho trabajo en el taller, se sentó en una silla color café en la tienda donde acostumbraba tomarse un tinto junto a su padre, el señor Ovidio Toro Fernández. En ese momento, comenzó a reflexionar sobre todo lo que había vivido desde que empezó a colaborarle a su padre con la administración de la empresa Almacén y Taller Frenacey. Mirando la lluvia caer, pensó en muchas cosas vividas, como si 26 años al frente de la empresa se pudieran analizar en 10 segundos. Fue en ese momento cuando el administrador y heredero del negocio tomó la decisión de reunir a sus hermanos para proponer disolver y liquidar la empresa, ya que él estaba cansado de llevar esa carga laboral por 26 años, dejando su juventud en ese negocio en el que su padre no había dejado un protocolo de sucesión.

La industria automotriz

La industria del sector automotriz en Colombia comprende tanto el ensamblaje de vehículos como la producción de piezas y autopartes. Con respecto al ensamble de vehículos y autopartes en Colombia, existe la Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI, conformada por los gremios de empresas ensambladoras de vehículos, autopartes y ensambladoras para el desarrollo industrial del sector. Este gremio tiene una alta participación en el mercado nacional, con un 99% en el ensamble de vehículos, un 84% en el ensamble de motocicletas y un 50% en la producción de autopartes (Cámara de la Industria Automotriz, s.f.).

La industria automotriz de las autopartes representa el 6.2% del PIB industrial del país; además, es reconocida como un sector que es llamado a aportar al desarrollo económico y social por el papel que juega en dicha actividad, por su aporte a la innovación y transferencia de tecnología (Rico, 2019).

La Asociación del Sector Automotriz y sus Partes (Asopartes) es una entidad que se encarga de acompañar a la agremiación en las problemáticas y generar soluciones a problemas técnicos, de inversión, preparación y formación a sus aliados (Asopartes, s.f.).

La variación real en las ventas del comercio al por menor de partes, autopartes y accesorios de vehículos en los diferentes departamentos del país muestra que disminuyeron las ventas acumuladas entre enero y junio de 2020, principalmente en Bogotá, con una disminución del 28.1% con respecto al periodo enero-junio de 2019; le siguieron Atlántico (-26.0%), Valle del Cauca (-24.0%) y Antioquia (-20.5%) (Asopartes, 2020).

Con respecto a la evolución de la oferta y la demanda de vehículos automotores nuevos en Colombia, se tiene el último reporte presentado por el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), con corte al 31 de diciembre de 2020, el cual señala que en el año anterior se matricularon en el país 717 359 vehículos, con una caída del 18 % respecto a 2019, cuando hubo 877 819 matrículas. Por tipo de servicio, los vehículos particulares son los de mayor relevancia en Colombia, acogiendo el 92% de todo el parque automotor, seguidos del servicio público con una representación del 6% y otras clases de servicios con el 2% (Registro Único Nacional de Tránsito [RUNT], 2021).

Con respecto a la oferta y la demanda de vehículos usados en Colombia, de acuerdo con las cifras del informe del primer trimestre del año presentado por el RUNT, los colombianos están prefiriendo la compra de estos vehículos. El informe manifiesta que el mercado de los vehículos usados, en los primeros 3 meses del año 2021, ha presentado un aumento del 29% comparado con el 2020 y de un 33% comparado con el 2019. En el primer trimestre del año 2021, se han realizado 363 343 trámites de traspaso, de los cuales, el 40% corresponde a traspasos de automóviles, el 33% a motocicletas, el 15% a camionetas, el 7% a camperos y el 5% restante a traspasos de otros tipos de vehículo (Registro Único Nacional de Tránsito [RUNT], 2021).

De las anteriores estadísticas de oferta y demanda de vehículos nuevos y usados, se infiere que para Almacén y Taller Frenacey S.A.S. las cifras de aumento de comercialización de vehículos usados son muy convenientes, dado que dichos

vehículos son los que más consumen autopartes y servicios de taller, debido a su uso; contrario a ello, los vehículos nuevos, en sus primeros años de uso, no requieren de los servicios de taller, toda vez que en su primera etapa de vida los vehículos cuentan con garantía y, en dicha etapa, muchos propietarios prefieren repuestos originales suministrados por los concesionarios de las diversas marcas.

El Almacén y Taller Frenacey está constituido como sociedad, denominada sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), la cual está regulada por la Superintendencia de Sociedades, encargada de la inspección, vigilancia y control de las diferentes sociedades, entre ellas este tipo de sociedad S.A.S.

En cuanto a la regulación normativa, la sociedad por acciones simplificada fue creada por medio de la Ley 1258 del 2008. En el capítulo 1, artículo 1, se definen los lineamientos y definiciones para la constitución y funcionamiento de este tipo de sociedad.

Almacén y Taller Frenacey S.A.S., como empresa registrada en Cámara de Comercio, posee el registro mercantil N° 206636 del 6 de febrero de 2018, matrícula que es renovada cada año desde que se constituyó como S.A.S. En el orden municipal, cada mes paga el impuesto de Industria y Comercio por valor de seiscientos ochenta y cinco mil pesos (685 000 COP). En el orden nacional, la empresa pertenece al grupo III de las NIIF⁶, y ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es responsable de llevar contabilidad, declarar el impuesto de renta y complementario, retención en la fuente a título de renta, informante de exógena e impuestos sobre las ventas (IVA), concepto por el cual, en el primer cuatrimestre del año 2021, pagó nueve millones de pesos (9 000 000 COP); además, en la actualidad está obligada a facturar electrónicamente.

A nivel competitivo, la empresa Almacén y Taller Frenacey S.A.S. no tiene un competidor dentro del municipio de Envigado que preste los mismos servicios de taller automotriz y venta de repuestos, dado que, aunque existen competidores, estos se dedican a la prestación de un solo servicio, ya sea el de taller de mecánica o el de venta de repuestos.

⁶ “Son una serie de estándares internacionales o normas básicas cuyo objetivo es que sean de aplicación mundial, para que en todos los países la contabilidad sea similar” (Donoso Sánchez, 2017).

GRUPO 3 a) Personas naturales o jurídicas que cumplan los criterios establecidos en el art. 499 del Estatuto Tributario (ET) y normas posteriores que lo modifiquen. Para el efecto se tomará el equivalente a UVT, en salarios mínimos legales vigentes. b) Microempresas que tengan Activos totales excluida la vivienda por un valor máximo de quinientos (500) SMMLV o planta de personal no superior a los (10) trabajadores que no cumplan con los requisitos para ser incluidas en el grupo 2 ni en el literal anterior. (Ley 1314 de 2009, Decretos Nacionales 2420 de 2015 y 2496 de 2015) <https://www.secretariajuridica.gov.co/transparencia/informacion-interes/faqs/%C2%BFqu%C3%A9-entidades-pertenecen-al-grupo-1-grupo-2-y-grupo-3>

Algunos competidores en el municipio de Envigado, dentro de la venta de repuestos, son a la vez aliados estratégicos, dado que suministran repuestos al por mayor al Almacén y Taller Frenacey S.A.S. y tienen venta al público al menu-deo; entre ellos, los principales son el almacén Reno Master, que suministra repuestos de la marca Renault, Londochevette, que suministra repuestos de la marca Chevrolet, Suramericana de Partes, que suministra repuestos de las marcas Chevrolet y Renault, y Hyundautos, que suministra repuestos de las marcas Hyundai y Kia.

Con respecto a la competencia de los servicios de taller automotriz en el municipio de Envigado, en el segmento de vehículos usados están principalmente Lubri Repuestos Chaquiro, ubicado en la zona centro del municipio y que presta los servicios de cambio de aceites y filtros, de aire y de aceites, también la bomba de gasolina Texaco de Envigado, ubicada en el sector de la Bota del Día, que presta los servicios de taller en mecánica en general, Diagnosticentro Envigado, ubicado en el sector de la Buena Mesa, el taller Acercar, ubicado en la zona centro del municipio, y Servillantas El Dorado, además de los talleres de los concesionarios de las principales marcas de vehículos que se comercializan en Colombia.

Inicio y transcurrir de Frenacey

A principios del año de 1979, el señor Ovidio Toro, quien vivía en la ciudad de Bogotá, sufrió una quiebra económica. Por tal motivo decidió vender lo único que le quedaba en ese momento, una camioneta, por 300 000 COP, y, con la idea de laborar o emprender, inició un viaje al municipio de Envigado, Antioquia, ya que una hermana vivía allí y le había hablado bien de ese lugar. Al ver que pasaban los días y no resultaba trabajo, empezó a identificar que en el municipio no había talleres de mecánica ni venta de repuestos de vehículos; si alguien requería alguno de estos servicios, debía desplazarse hasta los municipios de Itagüí o Medellín.

Al llegar el momento de decidir si emprendía con un taller o si seguía buscando trabajo, un amigo llamó a la puerta de su casa y le manifestó que le había conseguido trabajo en una empresa. El señor Ovidio lo invitó a entrar y le dijo: “Carlos, el día de ayer, precisamente, tomé la decisión de emprender en el área de la mecánica, venta de aceites y filtros aquí en Envigado, dado que he observado que no existen talleres ni almacenes de repuestos que presten dicho servicio”. El señor Ovidio, dándole las gracias a su amigo, decidió emprender en el campo de la mecánica automotriz y empezó en un local en el barrio Mesa del municipio de

Envigado, el cual tenía capacidad para dos vehículos, y lo llamó Almacén y Taller Frenacey, pues, según él, la palabra Frenacey hace alusión a frenos y aceite, y con los 300 mil de la venta de la camioneta, pagó un mes de renta e hizo su primer pedido de aceites y de filtros. Él mismo realizaba la prestación de dicho servicio y lo complementó con revisión y mantenimiento de frenos. En los primeros meses de estar en dicho local, no daba abasto y consiguió a un mecánico que le ayudara. Tal fue el éxito, que tuvo que buscar un lugar más grande y contratar más mecánicos, y entonces tomó la decisión de dedicarse a la gerencia del negocio y no volvió a involucrarse en la mecánica como tal.

Almacén y Taller Frenacey S.A.S. es una empresa familiar fundada por el señor Ovidio Toro Fernández en el año de 1979 en el municipio de Envigado. Para ese año, fue el primer taller de mecánica de carros en el municipio. La actividad económica que desarrolla la empresa pertenece a los sectores de mantenimiento y reparación de vehículos automotores y comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

El señor Ovidio Toro Fernández, identificando la necesidad del municipio de Envigado de que solo existía el taller Frenacey y no había venta de repuestos automotores dentro del municipio, decide empezar a complementar el taller con el almacén de repuestos para suministrarlos a sus clientes, inventario de repuestos que se fue diversificando, alcanzando un buen surtido que abastecía casi todas las referencias de vehículos de la época. Además, a los 2 años de estar en el local del barrio Mesa, se dio la necesidad de mudarse a un local más grande, ubicado en el barrio El Guáimaro del mismo municipio, ampliar los servicios prestados y contratar trabajadores que prestaran los servicios de mecánica.

Para el año de 1984, debido a una excelente demanda de los repuestos y de los servicios del taller, su fundador decide mudarse a un lote de aproximadamente 400 metros cuadrados, ubicado en el barrio Uribe Ángel de Envigado, lote que fue tomado en alquiler y que se fue adecuando a las necesidades del almacén y taller. Una vez ubicado en esta nueva sede, se logró ofrecer otros servicios como mantenimiento de vehículos, cambio de aceite, mantenimiento de frenos, reparación de motores, reparación de cajas de transmisión y arreglo de suspensiones.

La empresa, desde esta sede ubicada en la diagonal 31 # 34 E Sur 54, logró consolidarse como un referente en el municipio en mantenimiento y reparación de vehículos automotores y venta de repuestos, logrando así contratos con organizaciones del Estado como la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía del Municipio de Envigado, además de contratos en otros municipios del departa-

mento de Antioquia como Olaya y Támesis. En el sector privado ha brindado la prestación de sus servicios de cambio de aceites, mantenimiento de frenos, reparación de motores, cajas de transmisión, latonería y pintura y arreglo de suspensiones tanto a empresas como al público en general.

A partir de la consolidación del negocio, su dueño asumió el cargo de gerente, involucrando a parte de su familia en el negocio, otorgándole a su hijo, Ovidio Toro Cantillo, el cargo de administrador y a su esposa e hija mayor el cargo de secretarías.

En la década de los 90 la empresa Almacén y Taller Frenacey alcanzó su mayor crecimiento y rentabilidad, llegando a tener un aproximado de 30 empleados que prestaban los diversos servicios mencionados anteriormente. Entre sus logros destaca que para el año de 1990 se compró una sede propia pequeña con capacidad para cuatro vehículos, ubicada en la transversal 34 F Sur 31-10 del barrio Uribe Ángel, sede que se adquirió para prestar los servicios de latonería y pintura.

En la primera década del siglo XXI, los contratos con los municipios y la Gobernación de Antioquia se fueron terminando, por lo cual hubo que ir disminuyendo el personal, pero apareció un nuevo cliente del sector público, la Empresa Social del Estado Metrosalud, a cuya flotilla de ambulancias se le empezó a prestar el servicio. Para esta misma época, su esposa dejó de trabajar dentro de la empresa por motivos de separación legal con el dueño. Esta separación contó con un acuerdo entre las partes y en la sociedad conyugal la esposa no quedó con participación accionaria dentro de la empresa.

En el año 2015, luego de 31 años de ocupar la sede principal, la cual era alquilada, el señor Ovidio Toro tuvo que entregar el local por exigencia del propietario, quien nunca quiso vendérselo. Por tal razón, don Ovidio Toro tuvo que dividir el taller en dos sedes cercanas del mismo barrio Uribe Ángel, un local alquilado ubicado en la diagonal 31 # 34 E Sur 29, con capacidad para ocho vehículos, y el local propio ubicado en la transversal 34 E Sur 31-10, que era para servicios de latonería y pintura, con capacidad para cuatro vehículos, por lo cual tuvo que dejar de prestar dichos servicios con el fin de poder cubrir la demanda de mecánica en general.

Para el año 2018, por temas tributarios, Almacén y Taller Frenacey se constituyó como sociedad anónima simplificada (S.A.S.) unipersonal, representada legalmente por su mismo dueño y, como suplente legal, su hijo Ovidio Toro Cantillo, quien, a su vez, ha sido el administrador de la empresa.

Para el año 2021 la empresa cuenta con 11 empleados contratados directamente, entre administrativos y operativos, así: un administrador, dos secretarías, un almacenista, un mensajero y seis mecánicos, de los cuales cuatro empleados llevan más de 30 años con la empresa y tres han logrado pensionarse dentro de la misma y aún continúan prestando sus servicios (ver tabla 4).

Tabla 4

Empleados pensionados de Frenacey

Nombre del empleado	Identificación
Luis Daniel Olaya	C.C. 19.365.344
Juan Francisco Londoño	C.C. 70.549.114
Jorge Iván Restrepo Gómez	C.C. 70.066.668

La empresa no cuenta con una cultura organizacional definida; tampoco tiene definido un proceso de expansión ni de conquista de nuevos mercados. Esto se debe a que siempre ha sido administrada y gerenciada de forma empírica por su propietario y su familia.

Frenacey como negocio

Almacén y Taller Frenacey S.A.S. ha logrado, durante todos los años de operación, ser un referente a nivel local como taller y en la venta de repuestos automotores desde sus dos sedes, ubicadas en el barrio Uribe Ángel, en las cuales presta los servicios de taller. Tiene como público objetivo aquellas personas que poseen vehículos automotores, especialmente de clase media. Para la venta de repuestos tiene como público objetivo todo aquel que, incluso estando en otros talleres, requiera repuestos dentro del perímetro urbano del municipio de Envigado.

En la actualidad, los servicios que presta son mantenimiento en general, cambio de aceite, reparación de motores diésel y a gasolina, reparación de cajas de cambios mecánicas, reparación de clutch, reparación de suspensiones delanteras y traseras, reparación de frenos, afinación de motores con servicio de *scanner*, lavado de inyectores y calibración de gases.

Desde su almacén, ubicado en el segundo piso de la sede de la diagonal 31 # 34 E Sur 29, vende al público en general aceites para muchas de las marcas de vehículos del mercado actual, líquidos de frenos, aguas para baterías, baterías,

pastas y bandas de frenos, chupas para frenos, pastas de clutch, tornillería en general, filtros de aire, filtros de aceites, mangueras en general, correas para poleas, rodillos, retenedores, bujes y cauchos de suspensión, empaquetaduras de motor, partes eléctricas en general, siliconas, productos para embellecer y ambientadores.

Los repuestos que no estén dentro del inventario del almacén son pedidos a diversos proveedores en el momento que se requieran, con la debida autorización del cliente, quien a la vez tiene la libertad de traerlos o pedirlos por su propia cuenta, operación por la cual el taller cuenta también con una ganancia que oscila entre el 10% y el 40%.

Para el año 2021, la tecnología con la que el Almacén y Taller Franacey S.A.S. cuenta para prestar sus servicios es la relacionada con la afinación de motores diésel y a gasolina, para lo cual cuenta con un banco de ultrasonido para lavado de inyectores, un scanner multimarca para diagnóstico y un dispositivo para medición de gases. Todas las herramientas hacen parte de los activos del taller; las más especializadas son administradas por el taller y las más básicas son administradas por cada mecánico, los cuales cuentan con un inventario básico para la prestación del servicio.

Una de las ventajas operativas de Almacén y Taller Frenacey S.A.S. consiste en la amplia experiencia en la prestación de sus servicios de taller de mecánica automotriz, para los que cuenta con cuatro mecánicos que llevan más de 30 años prestando sus servicios dentro de la empresa, lo que permite una continuidad que genera confianza y valor para los usuarios. Otra ventaja operativa es la experiencia en contratación con empresas del Estado y con empresas privadas, lo que le permite cumplir con requisitos de experiencia y músculo financiero en pliegos de contratación.

Su principal cliente es la Empresa Social del Estado Metrosalud, con la cual sigue vigente el contrato de mantenimiento y reparación de su flotilla de diez ambulancias. En este contrato, la empresa Almacén y Taller Frenacey S.A.S. lleva postulándose y ganando la licitación por alrededor de 20 años consecutivos.

Otros clientes que también son importantes se encuentran en el sector privado y son la fábrica de arepas Doña Lucha, la empresa de ingeniería Contecon, Metales y Perfiles, Distribuidora Surtiexpress, Agrícolas Unidas, Ingevías, Envi-diagnóstico y Diagnosticentro Envigado, además de clientes particulares que, por mucho tiempo, han buscado los servicios del taller y clientes nuevos que esporádicamente llegan.

La fuente de ingresos de Almacén y Taller Frenacey S.A.S. específicamente es la venta de repuestos y el servicio de mecánica en general. La operación para obtener los ingresos se da de la siguiente manera: Llega un cliente con una falla en su vehículo, que en algunos casos ya trae identificada, o que se identifica en el taller a través de un diagnóstico; se le cotizan al usuario los repuestos y la mano de obra; luego de ser aprobado el servicio por el cliente, el mecánico se dispone a desarmar, mientras que el administrador del taller identifica si el repuesto se encuentra en la bodega del almacén; de no ser así, procede a pedirlo a uno de los proveedores de la empresa. En esta operación, la empresa obtiene una ganancia en los repuestos que oscila entre el 20 y el 50%, y en la mano de obra, una ganancia del 50%.

Los ingresos brutos de Almacén y Taller Frenacey S.A.S. en los tres años siguientes desde que quedó constituida como sociedad anónima simplificada, 2018, 2019 y 2020, fueron, en el año 2018, por un valor de 801 414 777 COP, para el año 2019, de 922 758 341 COP, y para el año 2020, de 612 064 808 COP (ver anexo 8).

De acuerdo con lo anterior, en el año 2020 se evidencia una disminución significativa en los ingresos ordinarios, del 34%, comparado con el año inmediatamente anterior (2019). Esto se debe, principalmente, a la pandemia del COVID-19.

Con respecto a los estados financieros de la empresa, en el periodo 2020 se tuvo una utilidad neta de 43 791 734 COP, con un total de activos por un valor de 325 746 786 COP, mientras que los pasivos fueron de 53 302 116 COP. El patrimonio de la empresa quedó por un valor de 272 444 670 COP (ver anexo 9).

La empresa Almacén y Taller Frenacey S.A.S. cuenta con aliados estratégicos muy importantes, entre los que destacan un gran número de proveedores de diferentes marcas de repuestos automotores: Reno Master, con una gran diversidad de repuestos de la marca Renault, ubicado en la zona centro de Envigado; la empresa Suramericana de Partes, la cual distribuye una gran variedad de repuestos, especialmente de la marca Chevrolet, con sedes en Envigado y Medellín; la empresa OilRed, la cual surte aceites y filtros multimarca al por mayor; la empresa Lujos el Trapiche, la cual los surte de accesorios de lujos, ubicada en la ciudad de Medellín, y la empresa Electro Tornillos que surte accesorios eléctricos y tornillería en general, entre otras (ver anexo 10).

Cómo una separación amorosa cambió el rumbo administrativo de la empresa

En el año 1994 el señor Ovidio Toro se separa de su esposa, la señora Concepción Cantillo, lo cual afectó el núcleo familiar y el ambiente laboral, ya que ella se desempeñaba como administradora de la empresa y era un apoyo incondicional en la gestión contable y la toma de decisiones. Para este entonces, el gerente y fundador no contaba con personal de confianza para delegar dichas funciones, por lo que optó por vincular a su hijo, Ovidio Toro Cantillo, con apenas 20 años, quien apenas estaba aprendiendo el negocio familiar.

Para ese entonces existía mucha dispersión personal, y el señor Ovidio Toro no pasaba por su mejor estado emocional. Además, hubo un agravante al interior de la empresa: una de sus secretarias de confianza estaba aprovechando la ausencia del gerente y el desconocimiento contable del hijo para sustraer del producido del día de manera abusiva.

El señor Ovidio Toro, entonces, decidió no buscar una nueva secretaria y delegó esa función en su hijo. Desde ese momento de la separación familiar y el descubrimiento del robo continuado, la labor que realizaban cuatro personas recayó solo en dos: don Ovidio y su hijo inexperto, quienes con el tiempo, de forma consciente, decidieron trabajar con sobrecarga, porque desconfiaban en delegar funciones como el manejo de dinero y temas administrativos en otras personas.

Con el tiempo su hijo mostró mucha habilidad y don Ovidio, por dedicarse a otros temas como el de préstamo en hipotecas, fue descargando en él el manejo del personal, las compras, el pago a los trabajadores y todo lo concerniente al dinero y a la administración de la empresa, lo que, con el pasar del tiempo, fue generando una sobrecarga laboral que este, sin embargo, asumió con responsabilidad y entereza por su juventud.

El futuro de la empresa

El gerente y fundador, Ovidio Toro Fernández, fallece el 29 de diciembre del año 2020 a causa del COVID-19. En su reemplazo y de manera provisional queda su hijo, Ovidio Toro Cantillo, quien se venía desempeñando como administrador desde el año 1996.

Los herederos legítimos y determinados del señor Ovidio Toro Fernández son Ivette Toro Cantillo, quien estudió tres semestres de administración y que, a pesar de no terminar su carrera, se ha desempeñado en el negocio familiar como secretaria y apoyo administrativo; Ovidio Toro Cantillo, actual administrador empírico, quien no terminó el bachillerato y se entregó de lleno al negocio, trabajando hombro a hombro con el fundador; William Toro Cantillo, abogado litigante, quien para el año 2021 se encuentra realizando una especialización en Gerencia, más enfocado en su proyecto personal, pero apoyando el proceso de sucesión y aportando ideas para tratar de mejorar la empresa que tanto le ha dado a la familia y a los colaboradores, y, por último, Víctor Esteban Toro Arango, hermanastro, quien por épocas ha laborado en el taller como mecánico y quien, al momento de morir don Ovidio, estaba en otro trabajo, pero regresó a dar apoyo mientras se resuelve la sucesión.

De acuerdo con la decisión, tomada el 5 de febrero de 2021 por el gerente provisional Ovidio Toro Cantillo, de reunir a sus hermanos, dicho encuentro se llevó a cabo en los días siguientes en la casa de William Toro Cantillo, y en dicha reunión les propuso cerrar la empresa, manifestándoles que se sentía cansado, pero no contaba con la oposición de los demás herederos, quienes no querían cerrar el negocio que, por tantos años, lucró a su propietario, a su familia y a los empleados que han dependido de ella.

En esa reunión los hermanos manifestaron: ¿Cómo es posible que pasemos a liquidar la empresa que con tanto sacrificio construyó nuestro padre? ¿Acaso nosotros o alguno de nosotros no podemos entrar a administrarla para que siga funcionando correctamente? En ese momento, Ivette Toro Cantillo se postuló como secretaria para darle orden al sistema contable de manera provisional y liberar de carga laboral a su hermano, el administrador.

Es un misterio lo que puede ocurrir con la empresa Almacén y Taller Frenacey. Su proceso de sucesión continúa y no parece haber un acuerdo sobre lo que ocurrirá con la empresa. ¿Será que alguien más se atreverá a gerenciarla o definitivamente deberán liquidarla?

Así ha transcurrido el tiempo y la empresa ha alcanzado el máximo potencial que le permitieron las capacidades de la familia, dado que tanto el fundador como su hijo, el administrador, eran empíricos, contando con que, para el año 2021, luego de 42 años, la empresa se sostiene en el mercado. Si bien don Ovidio inició un relevo generacional en su hijo Ovidio Toro Cantillo, dejó un problema de gobierno corporativo, ya que no se cuenta con una cultura organizacional y

con valores corporativos que orienten la empresa para que se mantenga vigente y sea más productiva y competitiva; falta un carácter institucional que permita que la empresa se mantenga en el tiempo a pesar de cualquier situación o crisis; no cuenta con una visión y misión definidas y mucho menos con una administración óptima de los recursos que le permita consolidarse como una empresa sólida, teniendo presente que, desde hace 3 años, cuando fue constituida como S.A.S., cuenta con una facturación anual en promedio bruto de 778 745 975 COP.

Anexos

Anexo 8

Ingresos ordinarios de Frenacey

Año	2018	2019	2020
Ingresos ordinarios	801 414 777 COP	922 758 341 COP	612 064 808 COP

Fuente: Estados financieros de Almacén y Taller Frenacey S.A.S., comunicación personal (2018, 2019, 2020)

Anexo 9

Estados financieros de Frenacey

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL DE ENERO A DICIEMBRE 31 DE 2020		
VENTAS BRUTAS	722 480 407,00	
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-110 415 599,00	
VENTAS NETAS		612 064 808,00
COSTO DE VENTAS		-352 788 166,00
UTILIDAD EN VENTAS		259 276 642,00
GASTOS GENERALES		206 127 842,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	198 243 314,00	
GASTOS DE DISTRIBUCION	7 884 528,00	
UTILIDAD OPERATIVA		53 148 800,00
GANANCIAS Y OTROS INGRESOS		21 699 007,00
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		-9 527 647,00

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	65 320 160,00
IMPUESTO DE RENTA	-21 528 426,00
UTILIDAD NETA	43 791 734,00

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
MES DE DICIEMBRE 31 DE 2020**

ACTIVOS

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO 21 712 551,00

CAJA GENERAL	16 450 832,00
BANCOLOMBIA CUENTA CORRIENTE	5 261 719,00

DEUDORES 295 077 620,00

COSTO AMORTIZADO O VR RAZONABLE	298 401 263,00
DETERIORO DE CARTERA	-4 900 643,00
ANTICIPIO DE IMPUESTO	1 577 000,00

INVENTARIOS 6 088 125,00

REPUESTOS VARIOS	6 088 125,00
------------------	--------------

TOTAL ACTIVO CORRIENTE 322 878 296,00

ACTIVOS NO CORRIENTES

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO 1 300 284,00

EQUIPO DE COMPUTO	3 641 140,00
DEPRECIACION ACUMULADA	-2 340 856,00

IMPUESTO DIFERIDO 1 568 206,00

ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	1 568 206,00
------------------------------	--------------

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE 2 868 490,00

TOTAL ACTIVOS 325 746 786,00

PASIVOS

INSTRUMENTOS FINANCIEROS 53 302 116,00

PROVEEDORES NACIONALES	18 887 111,00
HONORARIOS	1 000 000,00
RETENCION EN LA FUENTE	749 000,00

RETENCION Y APORTES DE NOMINA	2 512 500,00	
IMPUESTO DE RENTA	5 835 000,00	
IMPUESTO A LAS VENTAS	16 764 000,00	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	7 554 505,00	
TOTAL PASIVO		53 302 116,00
<u>PATRIMONIO</u>		272 444 670,00
CAPITAL SOCIAL	100 000 000,00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTERIOR	128 652 936,00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	43 791 734,00	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		325 746 786,00

Anexo 10

Proveedores de Frenacey

Proveedores	Productos que manejan con el proveedor
Reno Master S.A.S.	Variedad de autopartes, especialmente para marca Renault
Suramericana de Partes S.A.S.	Variedad de autopartes, especialmente para marca Chevrolet
Londochevette	Variedad de autopartes, especialmente para marca Chevrolet
Peláez Hermanos	Baterías y partes eléctricas
Lujos El Trapiche	Lujos y accesorios
Electro Tornillos	Partes eléctricas y tornillería
OilRed S.A.	Aceites y filtros de aceite y de aire
Autolarte S.A.S.	Variedad de autopartes marca Chevrolet
Distribuidora de Lubricantes STM S.A.S.	Aceites y filtros de aceite y de aire
Torniracores 2 S.A.S.	Racores y tornillos
Almacén Los Muelles y Adaptaciones	Muelles y partes para suspensiones

Proveedores	Productos que manejan con el proveedor
Metro Mazda S.A.S.	Variedad de autopartes para Mazda
Coéxito S.A.S.	Baterías
Diagnosticentro Envigado Ltda.	Llantas
Tornivalvulas & Racores S.A.S.	Válvulas y racores
Obfrenos S.A.S.	Bandas, chupas y pastas para freno
La Esquina Koreana S.A.S.	Variedad de autopartes para Kia y Hyundai
Super Camperos	Variedad de repuestos para Toyota, Nissan y Daihatsu
Importadora Rotamos S.A.	Rodillos, cunas y retenedores
Dispartes S.A.	Variedad de repuestos multimarcas
Autocentro Japonés S.A.S.	Variedad de repuestos para Toyota y Nissan
Soluciones Eléctricas JR S.A.S.	Partes eléctricas
Importadora Electrobugias S.A.S.	Bujías, cables de alta y partes eléctricas
Nissan & Camperos S.A.S.	Variedad de repuestos para Toyota, Nissan y Daihatsu
Hyundautos del Sur S.A.S.	Variedad de repuestos para Hyundai
Almacén Rodamientos S.A.	Rodillos y cunas
Asiática de Partes S.A.S.	Variedad de repuestos multimarcas
JGB Mazda S.A.S.	Variedad de repuestos para Mazda
Eléctricos Itagüí S.A.S.	Partes eléctricas
Toyotrooper y Nissan S.A.S.	Variedad de repuestos para camperos
Mundo Frenos Ltda.	Bandas, pastas de frenos, chupas y mangueras
Éxito Aires S.A.S.	Servicio de mantenimiento de aire acondicionado
Kiautos del Sur	Variedad de repuestos para Kia
Mundial de Esferas sucursal N° 1	Esferas y partes para suspensiones

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la empresa Frenacey

CAPÍTULO 6

CASO ACERAMOS S.A.: ESTILOS DIRECTIVOS DIVERGENTES, UN OBJETIVO COMÚN

Diana Milena Gonzalez Taborda, Belki Paola Ramos Rivera, Juan Alexander Arenas Zapata, Carlos Alberto Rodríguez Sánchez y Joan Esteban Moreno Hernández

Corría el año de 1984, una tarde de domingo como muchos otros y, en honor a la tradición familiar, Mauricio Palacio Rendón se encontraba en casa de su padre, Alberto Palacio, ubicada en Medellín, un reconocido empresario antioqueño fundador de la compañía acerera Ternasa, compartiendo un tradicional almuerzo antioqueño. Este almuerzo era una costumbre sagrada para la familia Palacio y era, además, un espacio para conversar de un tema que a los hombres de la familia apasionaba tanto como el fútbol mismo: el acero.

La ronda de parqués estaba por culminar y, entre risas, alardeando de su triunfo, Mauricio Palacio coloca sobre la mesa una pregunta para su cuñado Juan Manuel:

Mauricio: —Juan, ¿no crees que ya es hora de jugarnos una partida diferente y arriesgarnos a crear empresa? Hace varios días tengo una idea que quiero compartirte.

Juan Manuel: —Cuéntame, ¿de qué se trata? No me desagrada la idea de cambiar de trabajo y dedicarme a construir algo propio.

Mauricio: —Mira, como tú sabes, ya llevo mucho tiempo trabajando en la empresa de mi papá; he aprendido mucho y creo que ese conocimiento, sumado a tu tenacidad, nos puede servir para iniciar nuestro propio proyecto empresarial en el mundo del acero. He visto grandes oportunidades en el mercado y podríamos apoyarnos en el reconocimiento y buena reputación que tiene la familia en este sector. Medellín ha comenzado a crecer y nosotros podemos hacerlo con ella.

Juan Manuel: —Me gusta la idea. ¿Cuándo comenzamos?

Así nació Aceramos S.A. Mauricio, por aquel entonces, repartía su tiempo entre consolidar su idea de negocio con Aceramos y el trabajo con su padre y hermanos en Ternasa, como director de operaciones.

Aceramos comenzó a crecer y a expandir sus operaciones en el Área Metropolitana. Con ello aumentaron las exigencias y las demandas de tiempo para sus socios fundadores. Una noche, justo antes de dormir, Mauricio habla con su esposa Mónica:

Mauricio: —Me siento cansado; ya no tengo las mismas energías para continuar al frente de Aceramos; hemos crecido rápido y cada vez se requiere mayor dedicación al negocio...

Mónica: —¿Estás pensando en renunciar?

Mauricio: —Sí, pero no para abandonar mi empresa en manos de un extraño. Me gustaría tanto que Santiago, como nuestro hijo mayor, ocupara mi lugar. ¡Es mi gran sueño!

Mónica: —Sabes que eso no es posible. Santiago ama jugar al fútbol y está cumpliendo su sueño en Italia. Pocos pueden contarse entre los colombianos que juegan para las ligas inferiores del Juventus; es uno de los clubes deportivos más importantes del mundo y ese es su sueño. No podemos obligarlo a regresar.

Mauricio: —Sí, lo sé y no quiero obligarlo tampoco. Es tan solo algo que anhelo como padre, que él continúe mi legado.

Todo alrededor hacía pensar que sería imposible que Santiago abandonara sus sueños futbolísticos y decidiera emprender un viaje de retorno para reemplazar a su padre en la compañía. Pero, de pronto, sucedió algo inesperado que cambió para siempre los planes de Santiago: tras 3 años de trabajo duro y disciplinado, llegó una lesión de rodilla que lo obligó a retirarse definitivamente de las canchas y a retornar a Colombia en el año 2005.

Mauricio: —Hijo, sé y entiendo por lo que estás pasando; no es fácil, pero tampoco te puedes quedar sin hacer algo productivo en la vida. ¿Qué has pensado hacer?

Santiago: —Nada, papá. No he pensado en qué será de mi vida de aquí en adelante.

Mauricio: —¿Qué te parece la idea de reemplazarme en la empresa? Yo ya me siento cansado y ¿quién mejor que tú para liderar el patrimonio de la familia?

Santiago: —Papá, tú sabes que yo no sé nada de ese mundo...

Mauricio: —¡Estudia! Te propongo algo: Inicia una carrera. Mientras te gradúas, yo seguiré al frente de Aceramos y en 5 años, una vez obtengas tu título y estés preparado, te entrego todo. A mi edad, ya quiero dedicarme a actividades más tranquilas; el ganado ha sido también una de mis pasiones y siento que

también es el momento de ocuparme de ella. No sé si lo sepas, pero he comprado una hacienda en Puerto Berrío y allí quiero vivir.

Santiago: —Papá, no será fácil, pero lo intentaré; por ti, por mamá, por la familia, pero también por mí... Tengo que retomar mi vida lejos de las canchas. ¡Acepto!

En el año 2010, ante la sorpresa de muchos, Mauricio Palacio entregó gran parte de sus acciones como socio mayoritario de Aceramos a su hijo Santiago Palacio Isaza y, a su vez, lo designó gerente comercial de la compañía; Mauricio continuaría siendo miembro activo de la Junta Directiva, pero ya retirado por completo de las operaciones de Aceramos S.A.

Así asumió el joven Santiago una posición clave en las operaciones de Aceramos S.A. y sus decisiones comenzaron a generar cambios en la compañía: se asumieron otras perspectivas sobre la participación en el mercado y se exploraba la incorporación de la compañía en otros ámbitos como el de la asesoría, inexplorado hasta entonces. Esta situación comenzó a generar tensión entre los socios: los puntos de vista, las estrategias y las visiones diferentes empezaron a hacer ruido en la Junta Directiva.

¿Cómo podrán coexistir estilos de dirección de generaciones completamente diferentes y lograr el éxito y el crecimiento empresarial que todos desean? ¿Estará Aceramos S.A. preparado para dar un viraje de 180 grados en su tradicional forma de operación y asumir nuevos retos? ¿Su Junta Directiva estará dispuesta a asumir los riesgos que ello implica?

La industria

Las operaciones alrededor del objeto misional de Aceramos S.A. se encuentran reguladas por diferentes organismos encargados de velar por el eficiente y eficaz desarrollo del sector, como son el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Minas y Energía, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Superintendencia de Industria y Comercio.

La industria del acero se enfrenta a niveles bajos de consumo y al incremento de las importaciones. Además, el acero importado a Colombia está presentando una baja calidad, lo que puede originar riesgos en temas de sismoresistencia de la construcción. De acuerdo con datos suministrados por el gremio del acero, para el año 2017 se han importado cerca de 37 000 toneladas de barras corrugadas de países como China y Turquía, lo que genera un impacto en la producción nacional,

con cuadros de desempleo en el sector, ya que sobre las importaciones de acero no se está aplicando aranceles y esto provoca en el mercado precios más bajos del acero importado sobre el acero nacional (Dinero, 2017). El sector, a partir del año 2020, ha tenido un comportamiento positivo por el incremento de las construcciones de viviendas subsidiadas por el Gobierno colombiano en el marco de proyectos de viviendas de interés social (VIS) (Dinero, 2017).

La empresa Aceramos S.A. responde a la oferta que se le presenta inaugurando sedes estratégicas en diferentes zonas de Antioquia para cubrir la demanda del mercado regional. Con dichas sedes cubre el norte, centro y sur del Valle de Aburrá y el Oriente antioqueño. Igualmente, Aceramos S.A. importa de Alemania tecnología de punta (máquinas de última tecnología) para ofrecer productos de mayor calidad y mejorar la productividad de las plantas y la eficiencia de las entregas a tiempo.

Hablando de la competencia en el mercado de estructuras, la empresa Proci (fue la que construyó el Centro Comercial Monterrey) quebró, pero los demás competidores han permanecido en el tiempo, lo que indica que el negocio del acero es rentable y bien administrado. Algo característico de la dinámica de la competencia es que la mayoría ha iniciado con pequeños negocios que, con el tiempo, han pasado a ser grandes empresas y, en algunas ocasiones, grandes organizaciones como es el caso de Conconcreto en el negocio de estructuras y de Ternium (antes Ferrasa) en el negocio de la fabricación y comercialización del acero.

Actualmente en el negocio de estructuras, las empresas que son directamente competencia regional de Aceramos S.A., con una participación del 95% en el mercado, son Gonvarri MS Colombia, Estaco, Conconcreto, Inhierro y Esmetalco. El negocio de venta de acero o material estándar se reparte el mercado regional del 95% entre las empresas G&J, Los Fierros, Ternium (mayor competencia y dueño del 50% del mercado de venta de acero) y Colmena. Por último, el negocio de servicios de transformación se reparte el mercado regional del 70% entre las empresas Corte y Doble, Ferrocortes, Cortamos y Doblamos, Leguz y Dibtec.

Con respecto a la evolución del mercado, Aceramos S.A., en 1989, inicia el negocio cubriendo solo el mercado de soluciones de transformación del acero (servicios de corte, doblez, curvado y soldadura de láminas), dando soluciones a un mercado de pequeños talleres y empresas de montajes para la industria creciente del Valle de Aburrá. Tras 15 años de operación, Aceramos S.A. abre la nueva sede en el municipio de Sabaneta; es allí donde, analizando el mercado creciente de la construcción de edificios y proyectos de infraestructura de ciudad, establece una nueva

línea de negocio a la que llamó “estructuras metálicas”, cubriendo el mercado en soluciones de diseño, fabricación y montaje (esta ingeniería se ofreció a empresas contratistas de montajes grandes de infraestructura y apuntó a los proyectos de industria y de ciudad tales como fabricación de edificios en universidades, puentes en diferentes sitios de la ciudad, bodegas, entre otros). Solo hasta el año 2018 se implementó la línea de venta de material estándar por referencias, aprovechando el mercado creciente en cuanto a lo industrial y a la construcción de viviendas en el Oriente antioqueño (Comité Colombiano de Productores de Acero, 2018).

Crecimiento de la compañía

Aceramos S.A. fue fundada en junio de 1984 en la ciudad de Medellín, según fuente de planeación estratégica redactada en su manual de entrenamiento. Su sede de apertura estuvo en el sector de Carabobo, en el centro de la ciudad, con líneas de negocio de soluciones en acero, tales como servicios de corte, doblez, curvado y soldadura de láminas metálicas. Para el año de 1994, deciden abrir una nueva sede en el municipio de Sabaneta, dedicada también a prestar servicios de soluciones en acero. En 1999 la organización amplía su portafolio e inicia con la línea de negocio de diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas. En 2010 adquiere un lote en el municipio de Sabaneta y traslada su operación a esta sede. Allí prestaría los servicios en las líneas de negocio de diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y de soluciones en acero. Al año siguiente, durante el segundo trimestre del 2011, deciden abrir una nueva sede en el sector Caribe con el nombre de sede Caribe, la cual prestaría servicios de soluciones en acero. Es hasta junio del año 2014 que deciden ampliar el portafolio de servicios e incursionar en una nueva línea de negocio dedicada a la venta de acero, en una nueva sede ubicada en el centro de Medellín, con el nombre de sede la 33.

El proceso de expansión y modernización continúa y, en enero del 2017, adquieren una nueva bodega en Copacabana con el nombre de sede Copacabana, la cual se convierte en el centro de acopio y distribución de la mayor parte del material estándar y materia prima para las diferentes sedes y los procesos de despacho a clientes.

Algunas variaciones en el comportamiento del mercado obligan al cierre de la sede Caribe, y se plantea como opción alternativa la incursión en nuevos mercados, como el del Oriente antioqueño. En agosto del año 2018 se lleva a cabo la apertura de una sede en el municipio de Rionegro, denominada sede Rionegro,

facultada para prestar servicios en dos líneas de negocio: soluciones en acero y ventas de acero. Esta sede se estabiliza y fortalece durante el año 2019, reportando un incremento del 90% en ventas para esa vigencia. Esta situación devela la necesidad de fortalecer la relación con los clientes y, para ello, en el mismo año 2019 se contrata una firma de consultoría externa, con el objetivo de desarrollar un módulo de CRM y la creación de un *call center*.

Para el año 2021 se proyecta construir una planta de fabricación de estructuras en el municipio de Copacabana, zona en la que ya fue adquirido un terreno de 17 000 metros cuadrados. El diseño de la planta contempla una capacidad de infraestructura de 5 000 metros cuadrados y generará, aproximadamente, 100 empleos directos y 100 indirectos. La planta actual de estructuras cuenta con una capacidad instalada de 250 Ton/mes (toneladas por mes) que se aumentaría, con la nueva planta, a 400 Ton/mes.

Con relación a su participación en el mercado, Aceramos S.A. cubre el mercado regional que comprende el departamento de Antioquia y ha concentrado su crecimiento, en los últimos 3 años, en esta zona del país. Su fortalecimiento a nivel local se ha visto favorecido por el auge del sector de la construcción, catalogado como uno de los más fuertes en este departamento.

Su proceso de expansión no tiene considerado incursionar en los ámbitos nacional e internacional en el corto, mediano ni largo plazo, dada la posición conservadora de sus socios y los resultados de los análisis de capacidad instalada que concluyen que dicho proceso expansivo conllevaría un cambio en la estructura organizacional que eliminaría el modelo de control centralizado existente.

La organización ha enfocado sus esfuerzos en la mejora continua de sus procesos, buscando la capacitación permanente de su personal operativo y administrativo. Cuenta con una participación en el mercado regional distribuida de la siguiente manera: en estructuras, 5% del mercado; en venta de material estándar, 5%, y en servicios de transformación del acero, el 30%, siendo unidades de negocios independientes. Es relevante aclarar que el porcentaje restante lo poseen otras empresas del mismo sector, tales como Láminas y Cortes, Ferrocortes, Ferrosvel, Ferroindustrial, Corteaceros, Acerosvel, Cortamos e Inoxcenter Medellín, entre otras.

Aceramos S.A. inició con los socios Juan Manuel Isaza Jaramillo, con una participación accionaria del 40%, y Mauricio Palacio Rendón, con una participación accionaria correspondiente al 60%; posteriormente, Juan Manuel Isaza decide ceder un 10% de sus acciones y es así como ingresa Jairo Rodríguez Pineda al

conglomerado de socios, con la participación accionaria señalada. Aunque existe una diferencia significativa en las participaciones accionarias, la Junta Directiva ha aprobado en sus estatutos que el poder para la toma de decisiones sea idéntico para los tres socios, lo cual implica que nada en la organización es aprobado si los tres socios no están de acuerdo.

Aceramos S.A. se encuentra a la vanguardia en temas relacionados con la ingeniería estructural y utiliza tecnología de punta que le permite desarrollar procesos eficientes y eficaces. Incorporar tecnologías CNC (máquinas computarizadas de control numérico) en los procesos de manufactura le ha permitido cumplir con altos estándares de calidad en los productos que entrega a sus clientes; es, además, pionera en el uso de Building Information Modeling (BIM) para la gestión de sus proyectos.

La mejora continua y la innovación hacen parte de la cultura de la organización; es así como la adquisición continua de tecnologías de punta les ofrece a los clientes mayor confiabilidad y precisión en las soluciones que la compañía les proporciona. Muestra de ello es la adjudicación de contratos con el Estado por valores cercanos a los 5.1 millones de dólares y la confianza depositada por clientes de gran prestigio regional como EPM, Sumicol S.A., Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A., Ménsula Ingenieros S.A., Constructora Capital y A&A, entre otros.

Modelo de negocio

Aceramos es una empresa de servicios en acero, ingeniería y construcción de proyectos; ofrece soluciones confiables con tecnología de punta y un equipo humano competente y comprometido. Su visión se encuentra orientada a ser siempre una opción profesional en ingeniería estructural y soluciones integrales en acero, con responsabilidad, el cual se encuentra publicado en el home corporativo de la organización⁷.

Aceramos S.A. ofrece una solución integral en acero por medio de sus diferentes unidades de negocio, a través de la distribución, transformación y proyectos de estructuras metálicas. Es una organización orientada a brindar un servicio experiencial de consultoría, dibujo, ingeniería para el desarrollo, acompañamiento y tecnología, con parámetros de precisión, eficiencia y calidad.

Para los negocios de venta de servicios de transformación y venta de material estándar, cuenta con un equipo de 25 asesores comerciales distribuidos en

⁷ <https://ferreteriatiendas.com/ferreteria-en-medellin/>

las diferentes sedes, encargados de la modalidad de venta bajo pedido a través de mostrador, ventas telefónicas y visitas en sitio. Para el caso de la línea de negocio de estructuras, cuenta con un equipo comercial de tres personas, encargadas de la búsqueda de negocios a través de licitaciones públicas y privadas y de la realización de visitas a empresas constructoras para hacer alianzas.

Aceramos es una compañía con gran trayectoria en el mercado, fundamentada en valores corporativos éticos y calidad humana; es una empresa abierta al cambio, que brinda oportunidades de crecimiento a nivel profesional y personal a sus colaboradores, los cuales constituyen el más importante insumo para la operación: su desarrollo y opinión son indispensables en el cumplimiento de la estrategia y la construcción de soluciones. Por ello, ofrece beneficios de comisiones y bonificaciones de acuerdo con el cargo desempeñado, cuenta con el beneficio de servicio de alimentación (restaurante) y servicio de guardería para los hijos de los colaboradores.

Los colaboradores de Aceramos S.A. se destacan por representar valores como la responsabilidad, integridad, compromiso y honestidad en todas sus actuaciones. Además, se labora en un ambiente agradable, dinámico y estimulante, donde se busca fortalecer los equipos de trabajo con el objetivo de generar cambios más profundos y responder, así, a las necesidades de las diferentes partes interesadas de la organización. Para Aceramos S.A. es muy importante el desarrollo de su gente; por eso forma a sus futuros líderes entregándoles las herramientas necesarias para que puedan tener un desempeño destacado, fomentando el desarrollo profesional a través de promoción interna, con el fin de dar oportunidad de crecimiento a todos sus colaboradores, y realiza planes de entrenamiento para el mejoramiento continuo.

El compromiso de Aceramos S.A. es ofrecerles a sus clientes, a través de sus novedosos equipos de trabajo, las mejores soluciones en ingeniería, fabricación, construcción y montaje de infraestructura a través de cuatro unidades de negocio: venta de acero, transformación y soluciones en acero, estructuras metálicas y fachadas metálicas. La venta de acero se encuentra orientada a la comercialización de diferentes materiales para la industria metalmecánica y la construcción, cumpliendo con todos los estándares de calidad exigidos por las normas nacionales. Dentro de este grupo se encuentran referencias como perfiles, canales, vigas IPE (producto laminado cuya sección normalizada tiene forma de “I”) y HEA (viga de ala ancha y caras paralelas a los perfiles que tienen forma de “H”), ángulos, aceros planos, láminas deck (sistema constructivo para losas de entrepiso),

cubiertas, tejas, tubería, barras, alambre y mallas, detalladas en catálogo virtual en el home de Aceramos S.A. y clasificadas por líneas de negocio.

A través de la línea de transformación y soluciones en acero (ver anexo 11), se ofrecen productos a la medida para diferentes sectores de la industria y proyectos especiales, según la necesidad de cada cliente. Soportados en el uso de tecnología de última generación, como el control numérico computarizado o tecnología CNC, se transforman piezas a la medida, garantizando precisión y calidad en los productos. Las piezas fabricadas siempre se desarrollan con base en la información entregada por el cliente y, por tanto, no se cuenta con producción en serie de piezas para la venta o inventario.

La línea de estructuras metálicas se encarga de brindar soluciones de ingeniería y construcción, con tecnología avanzada, para el desarrollo de proyectos en los sectores comercial, institucional, industrial minero y de infraestructura, por medio de servicios de diseño, fabricación y montaje que integran los procesos productivos y de planeación BIM (modelo de información para la edificación), a través del *software* Tekla Structures. En este sentido, se encuentran soluciones de ingeniería y construcción como las cubiertas modulares, el centro de servicios para perfilería (sistema automático de limpieza granallado, perforado simultáneo en tres ejes y corte con sistema de sierra con cinta, que proporcionan alta precisión en corto tiempo) y las formaletas.

La principal ventaja operativa que posee Aceramos S.A. es su maquinaria. La empresa posee las máquinas de corte y doblaje más grandes del mercado; esto hace que en servicios de transformación que requieran cortes o doblaje para piezas de más de 6 metros de longitud, sea la única que lo hace en un centro de servicios dotado con maquinaria de alta tecnología especializada en la producción de perfiles de excelente acabado y precisión.

En cuanto a un tema tan relevante y de suma importancia para Aceramos S.A. como es el de servicio al cliente, la empresa cuenta con un *call center* operado por seis auxiliares. Esta estrategia de servicio, en la cual los operadores se encuentran autorizados para vender vía telefónica, hace que los indicadores del mismo mejoren entre 2019 y 2020. La empresa pasó de vender 12 millones de dólares en el año 2016, con un equipo de trabajo de 150 personas, a facturar 21 millones de dólares en el año 2017 con 200 empleados; para el año 2018 la cifra ascendió a los 25 millones de dólares, con una planta de personal de 280 personas, y para el año 2019, los indicadores evidenciaron un total 29.5 millones de dólares con un total de 350 empleados, como resultado de informes de rendimiento anual y estatutos sociales de la empresa.

Divisiones al interior de la alta dirección: ¿cuál camino es mejor?

Como se menciona en líneas anteriores, al señor Mauricio Palacio Rendón le surge una pregunta: ¿Cómo podrán coexistir estilos de dirección de generaciones completamente diferentes y lograr el éxito y el crecimiento empresarial que todos desean?

Una vez que Aceramos contó con la presencia de tiempo completo de Santiago como gerente comercial e hizo este parte del Comité de Gerencia como planeador estrategia de la compañía, empezó a notarse un nuevo aire; tenía nuevas ideas y un pensamiento crítico que lo diferenciaban de los antiguos socios paradigmáticos, ya que al problema que aquejaba a Mauricio se sumaban las malas y pocas decisiones de estrategia de los socios Juan Manuel y Jairo, quienes manejaban las finanzas y las operaciones, respectivamente, en Aceramos, y el no enrutamiento ideal que requería la empresa.

Con el ingreso de Santiago a este equipo de trabajo, todo empezó a cambiar; pero, de hecho, no estaba todo resuelto ni las soluciones a los problemas eran fáciles de identificar, ya que,, a medida que iba creciendo la empresa, otras variables empezaban a sumarse y la toma de decisiones que se debía implementar estratégicamente marcaba grandes desacuerdos entre los socios fundadores y el nuevo socio estratega.

Santiago, al ver las diferencias de estilos tan marcadas con los socios fundadores, acude a su padre para solicitarle que le proponga a la Junta Directiva enfrentar los citados paradigmas y la administración obsoleta que lleva la compañía y cuyo principal defensor es Jairo, el socio minoritario. Dicha propuesta consistía en contratar a su esposa, Sonia Faciolince, como asesora estratégica y encargarla de ayudarle a Santiago con los diagnósticos, análisis y montaje de las estrategias asertivas para mejorar todas las áreas misionales y de apoyo de la empresa, pero, sobre todo, buscaba tener una aliada para lograr cambiar el pensamiento paradigmático de los otros dos socios fundadores, Juan Manuel y Jairo.

Aparte de Sonia como asesora estratégica y con un objetivo claro de crear sinergia entre los estilos administrativos de los socios fundadores y el nuevo socio, se suman a la empresa una serie de asesores en diferentes áreas que fueron contratados para dar un vuelco total en servicio e imagen corporativa. Con el transcurso del tiempo, la empresa crecía en negocios y operaciones, y ahora se veían enfrentados a reorganizar una compañía que había crecido en un completo desorden por falta de estrategias administrativas claras pero que, aun así,

seguía siendo exitosa, saludable en términos financieros, y que, si bien antes se enfrentaba a la incertidumbre de administrar un negocio pequeño, ahora su incertidumbre crecía al enfrentarse a una mediana empresa y en crecimiento.

El camino del consenso o de la división

Las empresas, en su día a día, no solo se enfrentan a retos de carácter organizacional, sino también a retos de cambios estructurales de las personas que vienen trabajando hace muchos años en ellas y heredan paradigmas, inclusive, de los mismos socios fundadores. Esta situación no ha sido ajena para Aceramos S.A. y, a pesar de que Mauricio y Santiago poseen participación accionaria mayoritaria y lograron un equilibrio de poderes para que se tomen decisiones a la luz de la continuidad de la empresa, parecen estar condenados a una lucha interminable frente a visiones corporativas dispersas entre socios.

El tema ha cobrado tal magnitud que ha logrado trascender los muros de la compañía y se ha instalado como tema de conversación en la tradicional y cada vez más esporádica reunión familiar de las tardes de domingo, en casa de Mauricio Palacio:

Mauricio: —Hijo, cada vez me preocupan más las diferencias con Juan Manuel y con Jairo. Sabes muy bien que los aprecio, que hemos construido esta empresa con esfuerzo, pero sobre todo con hermandad...

Santiago: —Papá, lo sé y créeme que mi posición y mis decisiones jamás han buscado sembrar dudas o enemistades en la Junta. Sé que, más que socios, son grandes amigos. Pero tú me confiaste una responsabilidad grande y yo solo quiero hacer las cosas bien. Esa empresa también es mi vida y quiero y sueño verla crecer cada vez más.

Mauricio: —Sabes que para personas como nosotros es difícil romper costumbres. Ya no tenemos el ímpetu de la juventud y somos muy temerosos al cambio. ¿No crees conveniente ser más mesurados y prudentes a la hora de lanzar propuestas tan ambiciosas?

Santiago: —Perdóname, papá, pero no creo que mi postura ni mis propuestas sean irresponsables o incoherentes. Si lo llevo a la Junta es porque lo he analizado, no solo yo, sino también los asesores externos que contratamos. ¿Acaso ya no confías en mí?

Mauricio: —No es eso, Santiago...

Santiago: —Porque si es así, creo que ha llegado el momento de tomar decisiones definitivas...

Mauricio: —¿Qué significa para ti eso de “decisiones definitivas”?

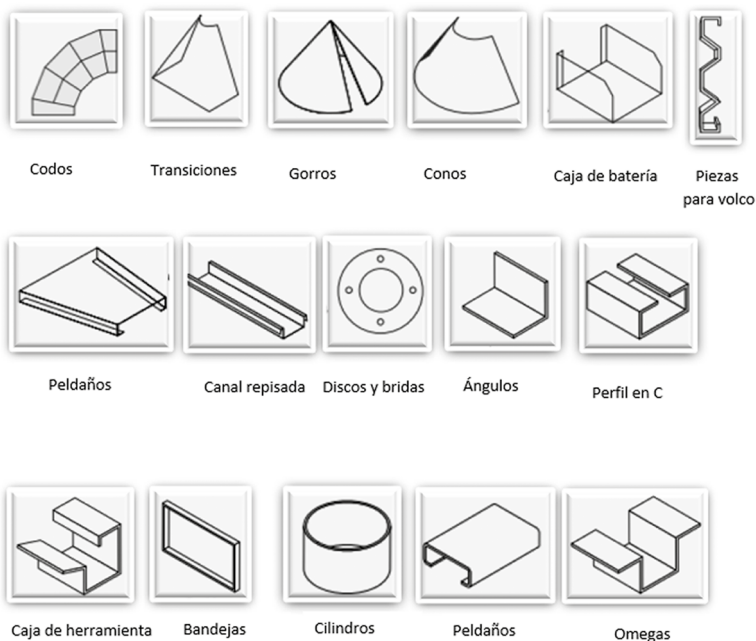
Santiago: —Que tal vez ha llegado el momento de tomar otros rumbos y que sean ellos, o nosotros quizá, quienes deban hacerse a un lado y abandonar esta sociedad...

¿Lograrán imponerse las diferencias en la Junta Directiva? ¿Será más fuerte el deseo común de crecimiento y fortalecimiento empresarial que ha mantenido unidos a los socios? ¿Será necesario que la Gerencia de la compañía sea asumida por un tercero, ajeno a los lazos familiares de los socios? ¿La independencia en la toma de decisiones gerenciales será la clave?

Anexo

Anexo 11

Transformaciones en Acero, Aceramos S.A.



Fuente: elaboración propia a partir de información tomada del portafolio de Aceramos

CAPÍTULO 7

CASO SUCESIÓN Y FUTURO. EL GRAN PARADIGMA DE LA EMPRESA FAMILIAR. CREACIONES JP S.A.S.

Sandra Patricia Maya Arango, Paul Andrés Marino y Yaqueline Román Castaño

Dadas la importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de una región y de un país y su trascendencia en diversos ámbitos (económico, empresarial, profesional, político y social), la complejidad del tema de sucesión generacional constituye un desafío permanente tanto en la gestión como en la cotidianidad del entorno familiar. Una organización familiar que planifica sus procesos de relevo generacional debe considerar los siguientes temas: planificación de los procesos, sucesores, la familia, la empresa y la propiedad. La sucesión es una etapa de la vida de la empresa familiar en la que se debe tener claridad sobre los roles del predecesor y del sucesor, en paralelo, de forma asincrónica y atemporal, roles que luego se entrelazan, se traslapan, se empalman y se surcan para continuar un camino iniciado con mucha anterioridad, donde hay recuerdos, sacrificios y, sobre todo, deseos comunes de permanecer.

La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación. Su alcance se plasma en un modelo de sucesión que inicia antes de que el sucesor se incorpore al negocio y termina cuando el predecesor se retira (Kesner y Seborá, 1994). La continuidad de la empresa familiar, además de ser un requerimiento de orden económico y social, exige una planificación adecuada de todos los aspectos relevantes para la sobrevivencia de la empresa, y para ello es necesario dirimir las relaciones, actuales y futuras, entre la empresa y la familia, así como la organización y gestión del negocio (Ceja, 2008). Es un imperativo de la empresa familiar plantearse cómo van serán en el futuro las relaciones entre los miembros existentes de la familia y los que llegan, los del vínculo directo y los de vínculo indirecto existentes, e intentar regular a través de la gestión acciones de conflicto en la birrelación

empresa-familia; por ello, la elaboración, a través del consenso familiar, de un código de conducta empresarial y familiar aceptado y firmado por todos los miembros de la familia, conocido como protocolo familiar, es el inicio de la gestión futura del proceso de sucesión para Creaciones JP, una empresa antioqueña que cuenta con 130 empleados y unos activos de 1 500 000 000 COP, asentada en la ciudad industrial de Medellín, una ciudad diversa en la producción de bienes y servicios que representa el 43.6% del producto interno bruto, con el 39% del sector servicios y el 7% del sector comercio.

Creaciones JP está anclada al sector industrial que demarca la génesis del clúster⁸ textil de la confección, diseño y moda, y que ha viabilizado la divergencia para dar paso a industrias complemento de la cadena textil. Este éxito hace parte de la dinámica económica de la región, la cual visibiliza las confecciones no solo por su producción sino también a través de actividades como las pasarelas de modas, que se han constituido en eventos de ciudad.

El clúster se crea en 2008 y es liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el apoyo de la Alcaldía de Medellín, “unificando empresas del sector textil, confección, diseño y moda”, afirma Lina Vélez de Nicholls, directora de la Cámara de Comercio de Medellín. La organización del clúster está a cargo de un Consejo Asesor integrado por representantes de alrededor de 14 empresas textiles y/o relacionadas con el sector, y categorizada así: Woman: prendas de vestir, calzado, accesorios y artículos; Bienestar: ropa deportiva, hogar y fajas; Casual: *jeans*, ropa de playa y ropa interior, y Dotaciones: uniformes.

Ante este panorama de ciudad surge Creaciones JP S.A.S., una empresa familiar del sector textil, ubicada en el municipio de Itagüí, en el departamento de Antioquia, fundada en el año 1978 por Jorge Peláez y Jorge Ignacio Posada R., quienes, en una conversación informal sobre negocios, muy propia de los habitantes de esta región, decidieron crear una pequeña empresa de distribuciones, aprovechando el conocimiento que Jorge Ignacio Posada Ruiz tenía del sector, ya que era empleado de una de estas empresas. Con los ánimos y entusiasmos iniciales, comenzaron a darle forma a la idea y fue así como, con el paso del tiempo, se iba constituyendo una empresa que cada día tenía una estructura empresarial más definida y requería más recursos y tiempo. Jorge Peláez, socio de Jorge Posada, estudiaba odontología, lo que hacía que su aporte y colaboración en el

⁸ Michael Porter acuñó el término *cluster* y lo definió como una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran para crear, innovar y caracterizar una acción económica (Bao y Blanco, 2014).

naciente negocio fuera muy limitado, situación que llevó a que Jorge Posada le propusiera comprarle su participación en la sociedad, a lo que aquel accedió y fue así como, en el mes de febrero de 1979, la empresa fue ya en su totalidad de Jorge Ignacio Posada y su familia.

El caso

Creaciones JP S.A.S. inicia su operación a través de la venta de mercancía y la compra de maquinaria para conformar el taller de confección y lograr tener un control total sobre la calidad y la producción de las prendas. Aumentaron las ventas, crecieron los clientes y don Jorge vio la necesidad de buscar apoyo en el día a día de la empresa. Ante el crecimiento inesperado, vinculó a su madre, la señora Elena Ruiz de Posada, para que lo apoyara con la gestión administrativa, y a su esposa, Blanca Nelly Castaño Acevedo, quien había estudiado diseño y patronaje para el área de producción y actualmente se desempeña como subgerente. Con una estructura organizacional simple, logra separar funciones y responsabilidades en la operación de la empresa.

En la década de 1980, la empresa tuvo dos grandes crisis, una relacionada con el incendio de la sede calle Colombia de almacenes Éxito⁹, donde uno de los proveedores principales en la categoría de confecciones y textiles era la empresa Divitexco, el principal cliente de maquila, lo que obligó a buscar nuevos clientes, y es entonces cuando se consolida la relación comercial con C.I. Hermeco¹⁰, propietarios de la marca y de los almacenes Offcorss. La otra crisis la tuvieron cuando les hicieron un robo que dejó cesante la empresa.

Ante dicha situación, Hermeco apoyó a Creaciones JP prestando los recursos para reponer la maquinaria en el menor tiempo posible y darle continuidad a la operación, con el compromiso de descontar, en adelante, 4% de cada factura para amortizar la deuda. La empresa logró, en menos de año y medio, pagar la totalidad de la deuda, gracias al volumen de trabajo programado con su principal cliente, Hermeco. La empresa ha tenido un crecimiento considerable desde entonces, llegando a tener hasta 230 empleados en el taller para trabajar en los diferentes módulos por producto y proceso; actualmente la empresa cuenta con 95 empleados.

El 6 de octubre de 1999, Jorge Posada decidió constituir otra empresa, Andacar S.A.S., llamada así por las iniciales de sus tres hijas: Andrea, Daniela y

⁹ Empresa antioqueña dedicada al *retail*.

¹⁰ Empresa antioqueña confeccionista de ropa para niños y adolescentes.

Carolina. Esta empresa surgió por la necesidad de desarrollar productos, hacer muestras y realizar pilotos con tejido de punto con el propósito de ampliar portafolio y tener mayor oferta, buscando incrementar las ventas a Hermeco, con quien tenían cláusula de exclusividad; también como respuesta a un mercado altamente competitivo, donde el principal factor de riesgo, para el sector confecciones, ha sido históricamente el contrabando. Creaciones JP y Andacar no han sido ajenos al problema. “El contrabando es el cáncer del sector y no ha sido posible que las autoridades puedan controlar de manera eficaz este fenómeno, siempre habrá personas que se lucren de traer mercancías, ropa y telas ilegalmente”, afirma Jorge Posada.

En 2020 se evidencia una reducción en la producción por la pandemia y, además, por el permanente problema del contrabando, situaciones que generan un escenario muy desfavorable para el sector y para el negocio de confecciones en el país, compuesto en su gran mayoría por pymes.

En el año 2007 Jorge Posada sufrió un infarto que lo tuvo hospitalizado por más de un mes, situación que llevó a Andrea Posada, la hija mayor, a apoyar las actividades administrativas. Ya son más de 8 años acompañando a sus padres en Creaciones JP y Andacar, y actualmente maneja la cuenta del principal cliente: Hermeco.

La familia en pleno inicia la conversación acerca de la futura sucesora en la gerencia de la empresa y llega a un consenso en el cual Andrea, la hija mayor, será la encargada de dirigir el negocio y, a partir de dicha decisión, se ha venido preparando. Sin embargo, es necesario identificar que la sucesión es uno de los elementos clave para asegurar la prolongación de la empresa familiar. Como afirman Casillas Bueno *et al.*, “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros familiares” (p. 233).

Un plan de sucesión es la acción continua de un individuo a otro, con iguales o superiores características. Para Creaciones JP S.A.S. aún no existe la planificación ni el procedimiento evidente sobre cómo iniciar dicha acción y ejecutarla de forma ordenada, precisa, legal y, sobre todo, confiable y clara para todos los miembros de la familia. La gerencia prevé la sucesión en el transcurso de 3 a 4 años, pero no existe aún el protocolo de familia que soporte la decisión.

Mientras tanto, la posible sucesora deberá ahondar en el conocimiento de la fabricación de prendas infantiles, que es la línea de producción más fuerte en el negocio, y en conocer aún más el mercado y, en general, a los clientes. Para sortear

los retos que se presentan, debe gestionar una mejor eficiencia en el proceso de producción, conservar la buena relación con los clientes y cautivar al personal vinculado para continuar con el reto y el sueño de conservar la empresa en la transferencia de mando a la segunda generación.

Imagen 1

Prendas infantiles Creaciones JP



Fuente: fotografía de los autores.

Imagen 2

Planta de producción Creaciones JP



Fuente: fotografía de los autores.

Afrontar la crisis es prioritario...

Un plan de sucesión se entiende como la capacidad que tiene una familia de identificar y preparar a posibles reemplazos que puedan asumir un cargo determinado, el cual normalmente es catalogado como un cargo crítico en la organización. Dichos cargos críticos adquieren la connotación de criticidad de acuerdo con las condiciones y características de cada empresa; un cargo crítico en la empresa X podrá diferir de lo que lo identifica en la organización Y. Sigdman (2010) define los cargos críticos como aquellos que comprenden funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo.

Cuando se habla de empresas familiares, se entiende que se trata de un negocio creado y cosechado por una familia, el cual, normalmente, se busca que crezca, aporte al sustento familiar y, sobre todo, que permanezca en el tiempo. Para lograr lo anterior es indispensable hablar de sucesión familiar, la cual debe ser considerada, pensada y analizada, con el fin de determinar quién o quiénes en el futuro cercano y lejano podrían asumir las funciones más relevantes de la empresa. Sin embargo, para que una empresa familiar pueda identificar y desarrollar sucesores, debería poder centrar su atención en ello, pero surgen en la actualidad muchos otros temas: competencia, crisis económica, pandemia y contrabando, entre otros, a los que se debe hacer frente para poder mantenerse en el mercado y que, en ocasiones, hacen que esa intención y necesidad de establecer la sucesión se deje de lado o pase a un segundo plano.

La actual pandemia por el COVID-19 ha afectado las ventas, ocasionando pérdidas económicas que hasta ahora han podido ser manejadas, pero que han preocupado a los dueños de la empresa dado que, como bien lo expresa don Jorge, “de seguir esta situación se tendrán que analizar opciones”. Ante las crisis es necesario definir estrategias para salvaguardar no solo el patrimonio sino también la empresa, y es ahí donde la sucesión juega un papel importante. Argumenta don Jorge que el tema de la sucesión familiar es algo trascendental, reconoce que de esto puede depender la continuidad del negocio familiar o el fracaso, pero las circunstancias actuales han impedido lograr realizar un ejercicio más puntual que pueda arrojar el documento final del protocolo de familia firmado por todos. Don Jorge considera que la familia debe estar unida para poder salir adelante; además, argumenta que “la empresa debe definir e iniciar el plan de sucesión”.

Demarcar la ruta estratégica del negocio a largo plazo y consolidar el negocio desde la creación de valor y la innovación es fundamental para una planeación y una visión gerencial familiar. “Los lazos, las dinámicas y el clima familiar pueden contribuir en la explicación de la compleja relación empresa/familia y sus consecuencias en aspectos fundamentales de la gestión de la empresa y su ventaja competitiva” (Cabrera Suárez, 2012, p. 94). En las empresas familiares definir quién puede reemplazar o suceder a ciertas personas que ocupan cargos críticos es relevante, dado que esto ayuda a que se pueda proyectar la empresa a futuro y, además, genera mayor integración familiar. Considerando lo anterior, preparar personas de la misma familia para que puedan ser sucesores naturales de otros ayuda a prevenir pérdidas empresariales, sobre todo del conocimiento generado durante el tiempo de creación y mantenimiento del negocio y de las buenas prácticas desarrolladas, es decir, disminuye la posibilidad de perder el patrimonio y, sobre todo, el legado de la familia.

La sucesión: una idea pensada

La sucesión o preparación de futuros cuadros de reemplazo debe ser un proceso planeado en el que se hayan analizado no solo los cargos que deben tener un sucesor, sino también cuáles de las personas que hay en el núcleo familiar muestran el potencial y la motivación para dar continuidad al negocio. Los planes de sucesión, a menudo, no se abordan en el contexto familiar, por varias razones: un proceso cultural, temor al conflicto que pueda generar, falta de objetividad, desconocimiento del alcance y pertinencia de este o el costo del proceso. Sin embargo, don Jorge dice que la familia ha tratado el tema de sucesión y se ha considerado a Andrea, su hija mayor, como la más apta para sucederlo en la gerencia; ella hace parte de la empresa desde el año 2013, por lo que ha podido conocer al detalle todos y cada uno de los procesos clave, identificar y reconocer la cotidianidad del negocio y todo lo referente a las ventas y la producción.

Es importante, entonces, entender el concepto de potencial para poder determinar quién o quiénes podrían ser los sucesores naturales en una empresa familiar. Los protocolos de familia o planes de sucesión posibilitan estructurar claramente los procesos administrativos frente a los procesos familiares y lograr la estabilidad de la empresa (Milton, 2008).

En la tabla 5 se presentan algunos elementos que desencadenan inestabilidad.

Tabla 5

Factores que desestabilizan la empresa Creaciones JP

Discrepancias	Cambio organizacional	Coyuntura económica	Vinculación laboral
Disparidad de criterios y personalidades. Caracteres diferentes. Inequidad económica y afectiva. Rivalidad y celos. Discriminación (real e imaginada).	Es uno de los motivos que más desestabilizan la empresa familiar, debido al vínculo afectivo que puede romperse de generación a generación; así que se recomienda prepararlo debidamente, buscando aceptación por parte de los miembros de la familia y teniendo en cuenta la base normativa existente para la sucesión patrimonial.	Ha sido un problema característico en todas las empresas.	Se debe hacer la identificación de actitudes y aptitudes de los miembros de la familia y definir el ingreso de los aptos a la empresa.

Fuente: Arenas y Rico (2014).

Para Creaciones JP es imprescindible determinar si Andrea cuenta con el potencial o no para ser el posible sucesor. Según Hay Group (2007), el potencial se define como la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros, considerando la capacidad a largo plazo del individuo para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales. Según este texto, las características relevantes para determinar las capacidades del sucesor son:

- Capacidad de pensar más allá de los límites,
- Curiosidad y entusiasmo por aprender,
- Empatía y entendimiento social, y
- Equilibrio emocional.

Las características anteriores, en caso de no presentarse o no estar muy consolidadas, podrían llegar a convertirse en desvíos del potencial, haciendo que este no llegue a materializarse como se espera y, por lo tanto, la persona en la que estas no se manifiestan o consolidan podría dejar de ser un sucesor viable o idóneo.

De acuerdo con lo planteado por la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2010), “el plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio” (p. 2). Esto coincide exactamente con lo que expresó

don Jorge respecto al porqué de la preparación de su hija para asumir las riendas del negocio a futuro. Lo expresado indica la importancia de unir los intereses y necesidades empresariales con los intereses y potencial del posible sucesor, con el fin de lograr que la empresa siga su camino hacia adelante y materializar lo que se haya propuesto. Se debe reconocer que en Andrea existe un interés particular y genuino por asumir el liderazgo de la empresa y esto encarna una sinergia entre la necesidad empresarial y el interés de la posible sucesora.

Se convierte, entonces, en algo de relevancia extrema la preparación de posibles sucesores, pues esto ayuda a planear y prever lo que la organización requiere para poder cuidar el patrimonio y conservar prácticas adecuadas; asimismo, si se trata de definir la sucesión en empresas familiares, esto posibilita que se quede y refuerce el legado que se ha construido, tal vez de generación en generación.

El negocio de la confección

Los clústeres tienen como objetivo acrecentar la competencia, colaboración y vínculo entre las empresas, las instituciones gubernamentales y las universidades. Hacen sinergia con la cadena productiva, proveedores, canales de distribución, clientes, fabricantes de productos complementarios y otros. El objetivo es alcanzar la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento (Páramo Morales, 2020).

Creaciones JP produce prendas de vestir, excepto prendas de piel, y su producción está orientada al servicio de confección para terceros. El sector textil ampara su gestión y las políticas de ciudad favorecen su crecimiento y capacidad de innovar. El clúster al que pertenece favorece su capacidad de operación y el *heartland* de la ciudad su gestión.

La gestión de Confecciones JP

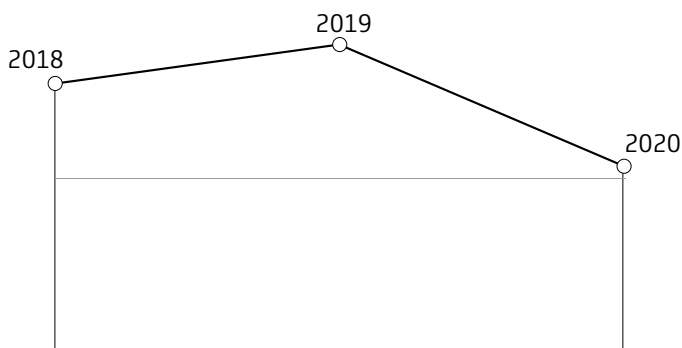
El sector textil genera el 29% del valor agregado en la industria en el departamento de Antioquia y participa con el 5.4% de empleabilidad; además, ha sido de las actividades más impactadas por el aislamiento social y la fuerte caída en el comercio internacional (González, 2018).

En el caso que nos ocupa, Creaciones JP no está exenta de la condición que se vive actualmente, provocada por la pandemia. La caída en las ventas evidencia el efecto mundial sobre la producción y capacidad de crecimiento de

las empresas. Para el año 2020, la empresa tuvo un declive del 30% en ventas, como lo evidencia el gráfico 6.

Gráfico 6

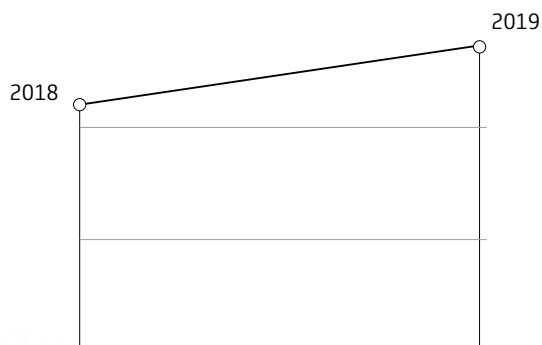
Evolución de ventas Creaciones JP



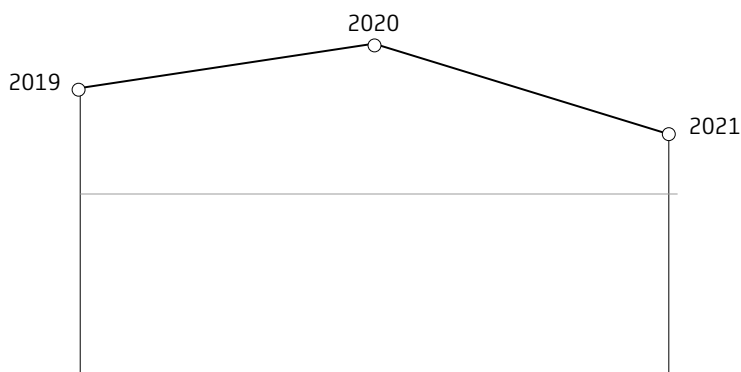
Para los resultados operacionales ocurre lo mismo, como se ve en el gráfico 7.

Gráfico 7

Resultados operacionales Creaciones JP



Y la contratación de empleados está en descenso, debido a la baja en ventas y a la incertidumbre que se vive actualmente (ver gráfico 8).

Gráfico 8*Contratación de empleados Creaciones JP*

En la medición realizada por la plataforma financiera y empresarial del portal Sectorial¹¹, la industria textil ha estado sacudida por la crisis mundial en la producción y consumo de bienes y servicios. Este informe sectorial ayuda a mejorar la percepción del mercado a la empresa Creaciones JP y al núcleo familiar. Para don Jorge son muy significativos los resultados que arrojan estos portales empresariales porque evidencia el reconocimiento de la empresa. Reconoce, sin embargo, que deben mejorar algunos ítems y que la tarea de todos es seguir adelante y poder soñar con un futuro mejor para todos.

Tabla 6*Evaluación de la empresa por los actores de la cadena de valor Creaciones JP*

Factores	Evaluación de clientes
Calidad producto/servicio	9.2/10
Precio productos/servicio	8.0/10
Servicio al cliente	9.5/10
Página web	7.3/10
Percepción general	8.8/10

¹¹ <https://www.sectorial.co/informes-sectoriales>

Cierre

En la literatura gerencial, el estudio de las empresas familiares ha constituido un espacio generoso ya que las estadísticas evidencian que más del 84% de las empresas en el mundo son pymes y muchas de ellas familiares. Sin embargo, el concepto de *empresa familiar* es un poco complejo y no existe aún unicidad de criterios para clasificarla como tal; aun así, para Casillas Bueno *et al.* (2005) hay tres aspectos importantes que posibilitan identificar la empresa familiar: el primero está relacionado con la propiedad o control financiero de la empresa; el segundo, con el poder de algunos miembros de la familia sobre las decisiones de mayor impacto y, por último, la necesidad o deseo de transferir la empresa a la generación siguiente. Estos aspectos son relevantes al momento de considerar la pertinencia de la sucesión. Los planes de sucesión, sin embargo, no son temas cotidianos en la gerencia familiar, y se postergan para momentos críticos cuando se evidencia la crisis (Bork *et al.*, 1997).

Para consolidar un ejercicio por parte de la familia en la elaboración de un plan de sucesión, es necesario considerar seis aspectos relevantes formulados para que las partes del núcleo familiar se comprometan: 1) brindar tiempo y el presupuesto que se necesite, 2) apoyar a los miembros en el trabajo en equipo dejando a un lado la rivalidad, 3) implementar una planificación del relevo generacional alineado con la misión de la organización 4) diseñar un protocolo de familia para los miembros, 5) mejorar la comunicación entre la familia y la empresa, y 6) implementar la sucesión legalmente (Arenas y Rico, 2014).

CAPÍTULO 8

CASO SUCESIÓN EN EMPRESAS GANADERAS. UNA POSIBILIDAD PARA LAS NUEVAS GENERACIONES

Blanca Yenny Hernández Sánchez y Erika Alejandra Jiménez Correa

Este caso describe la historia y las condiciones actuales de Inversiones Genova S.A.S., una mediana empresa familiar ganadera de cría, levante, ceba y leche, que se constituyó formalmente en el año 2012; sin embargo, su historia se remonta a los años 70, cuando inicia como un negocio personal de don Antonio, padre de los actuales propietarios. La empresa está compuesta por cuatro socios: tres hermanos, Jorge, Álvaro y Carlos Mario, y la madre, Luz Stella. El hermano mayor, Jorge, es el actual gerente y cuenta con una secretaria general, un contador (bajo la modalidad de subcontratación), 40 trabajadores fijos y 15 contratistas.

Su crecimiento y sostenibilidad económica ha sido amplia desde que Jorge asumió el control de las fincas después de la muerte del padre en 1995, a pesar de haber recibido el negocio en condiciones económicas complejas, con una deuda que equivalía al 33.3% del patrimonio. Actualmente no cuenta con Junta Directiva u otro organismo que le ayude a soportar y analizar la estrategia organizacional, tampoco se ha pensado en un plan de sucesión que mitigue la incertidumbre del futuro, aunque el gerente reconoce que son temas relevantes que deben tratarse en la sociedad familiar.

Según un estudio efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (Gaitán Rozo *et al.*, 2013), respecto a la mortalidad empresarial en algunos países, en Colombia las empresas familiares representan más del 70% del sector real de la economía, donde el tránsito a la segunda generación es difícilmente superado. En este sentido, Danies Lacouture (2005) afirma que:

la sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o a quiénes se les trasfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de

retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la compañía. (como se citó en Perdomo y Montenegro, 2013, p. 7)

La sucesión es un proceso dinámico, largo y continuo (Harvey y Evans, 1995). Cuando se realiza en pequeñas empresas o en empresas familiares, además, puede estar cargado emocionalmente, con el agravante del riesgo que implica la continuidad en la siguiente generación. Al respecto, Araya Leandro (2012) afirma que “en las empresas familiares se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones” (p. 31).

Deschamps *et al.* (2014) afirma que el antecesor cumple un papel fundamental en la formación de un equipo sucesorio al que califica de híbrido, ya que debe estar conformado por los descendientes del dirigente y los asalariados. Por otro lado, Gómez Betancourt *et al.* (2008) identifican temas relacionados con la sucesión tales como: a) impuestos: tienen un gran impacto en la sucesión de la propiedad; b) mecanismos para transferir la propiedad: se deben tener en cuenta las repercusiones y evaluar cómo hacerlo, ya sea con bienes, acciones o a través de otra herramienta, y c) criterios de distribución de la propiedad: respecto a la repartición equitativa o diferenciada entre los hijos y familiares.

Por otro lado, el modelo holístico de la empresa familiar y su entorno de Donckels y Frölich propone el análisis de las interrelaciones de la organización con su entorno y las influencias macroeconómicas y sociales que tienen estas sobre el sector en el que se desarrollan (Molina Parra *et al.*, 2016). En este modelo, los autores presentan como figura central a la persona de mayor autoridad de la empresa, que, para el caso que aquí nos ocupa, será Jorge, quien, como propietario y gerente, resulta ser la figura relevante sobre la cual nos detendremos en el análisis del caso. Este modelo resulta interesante en cuanto a que contempla a otros protagonistas tales como, en la dirección, al sucesor directo y al externo; en la familia, a los conyugues, y también a los directivos no familiares como posibles accionistas, a los propietarios, a los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y a los empleados que pueden participar en la propiedad. Así la cosas, establece el entorno cultural desde las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

El caso que aquí se describe es el de una empresa familiar ganadera. Se avanzará en su historia y en las condiciones que la hacen un negocio propicio para establecer un proceso de sucesión. A fin de contextualizar las condiciones

de la ganadería en Colombia, se detallarán algunos datos que resultan relevantes para comprender el negocio y la situación actual en el país.

La ganadería en Colombia

Históricamente, la ganadería colombiana ha sido un sector económico importante, a tal punto que la Federación Colombiana de Ganaderos¹² (Fedegán, 2018) afirma que la ganadería aporta el 1.45% del PIB nacional, equivalente al 21.88% del PIB agropecuario, superior, en orden ascendente, a los sectores avícola (2.1 veces), cafetero (3 veces), floricultor (3 veces), porcícola (4.4 veces) y bananero (5.3 veces), generando aproximadamente 810 000 empleos directos, lo que equivale al 6% del empleo nacional y al 19% del empleo agropecuario.

Antioquia, específicamente, según los datos arrojados por la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán, s.f.), tiene en un 60% de su territorio desarrollo de la industria ganadera, dividida en lechería especializada, ceba, doble propósito y cría, la cual tuvo un crecimiento entre los años 2001 y 2010; sin embargo, por razones económicas como los bajos precios de venta de las hembras, el cambio climático y la ausencia de políticas públicas que incentiven el consumo interno y la exportación, la ganadería ha venido en declive, generando pérdidas económicas elevadas entre el 2009 y el 2016.

No obstante, en la actualidad, la ganadería colombiana se ha fortalecido por la vacunación contra la brucelosis¹³ y la aftosa¹⁴, logrando cada vez más abrirse camino hacia la inmunidad, lo que apuntaría a un proceso de exportación exitoso. Este proceso de sanidad animal bovina es una estrategia que Fedegán ha propiciado para cuidar de la salud humana y bovina.

Según Asmar Soto (2020), este fue un año positivo para el sector ganadero en Colombia, pues se obtuvo el estatus sanitario como país libre de fiebre aftosa y se llamó la atención de países como Rusia, Líbano y Hong Kong. Así las cosas, el objetivo a mediano plazo es abrirse paso en mercados asiáticos, especialmente el chino.

¹² "La Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGÁN, es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos. En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, FEDEGÁN agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional" (Federación Colombiana de Ganaderos, s.f.).

¹³ La brucelosis bovina es una enfermedad infectocontagiosa conocida como aborto infeccioso.

¹⁴ La fiebre aftosa es una enfermedad vírica grave, sumamente contagiosa, que afecta a los bovinos.

Asmar Soto (2020) manifiesta que el comportamiento ascendente se debe a que Colombia ha ido ganando paulatinamente un estatus sanitario que se ha logrado de la mano de los ganaderos, quienes son cada vez más conscientes de la importancia de los ciclos de vacunación. El sector, pues, no tiene ya una visión exclusiva de mercado nacional, sino que el gran futuro lo vislumbra en las exportaciones a Asia-Pacífico y China, siendo Colombia un país con muchas oportunidades gracias a la calidad de sus pastos, la riqueza de aguas y el mejoramiento genético influenciado por criaderos americanos y brasileiros. Este esfuerzo por lograr la inmunidad es un trabajo de 20 años que ha tenido sus aciertos con la primera certificación para Colombia en 2009, pero que, por la falta de protocolos, se ha visto en el abismo del sector ganadero.

Dadas las circunstancias y el proceso de la ganadería durante la pandemia del Covid-19, los ganaderos afirman estar altamente satisfechos por cómo se desarrolló el sector ganadero bovino a lo largo de ésta, según el presidente ejecutivo de la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán), José Félix Lafaurie Rivera este fue quizás uno de los sectores que tuvo mejor dinámica económica. “La ganadería no paró sus actividades durante la pandemia. Felicitamos a los ganaderos por el esfuerzo que hicieron”, añadió Urrego (2021, párr. 3).

El sector ganadero en Colombia tiene hoy un sinnúmero de retos para llegar a la competitividad de mercados internacionales, según los cuales se pueden sintetizar en mejoramiento genético, procesos de exportación, disminución en el tiempo de engorde (mejoramiento en la conversión de la ganancia de kilogramos), utilización de herramientas tecnológicas con miras al mejoramiento del análisis, mejoramiento de las instalaciones y profesionalización de la mano de obra.

Inversiones Genova S.A.S. no ha sido ajena a las condiciones macroeconómicas del sector ganadero, como lo relata su gerente, Jorge, pues han tenido que capotear situaciones coyunturales, pero, sin lugar a dudas, conciben que se han visto beneficiados, a diferencia de otros sectores que estuvieron más golpeados por la pandemia; dice: “los trabajadores del agro (campesinos) no pararon ni cerraron, mientras todos estaban en cuarentena total el campo seguía trabajando por proveer comida a las grandes ciudades”. Incluso han sido beneficiarios de los subsidios de nómina PAEF (Programa de Apoyo al Empleo Formal) por parte del Gobierno colombiano.

El caso: un poco de historia

Inversiones Genova es una empresa familiar ganadera de cría, levante, ceba y leche, ubicada geográficamente en el municipio de Puerto Nare¹⁵ (Antioquia). Inició operaciones en los años 70 como negocio personal de Antonio Gutiérrez, padre de los actuales propietarios, en el cual participan los tres hijos, Jorge Eduardo, Álvaro y Carlos Mario Gutiérrez, y la esposa, Luz Stella Ángel de Gutiérrez.

El inicio data de finales de los 60 y principios de los 70. Como lo narra Jorge, su padre llegó a la región a administrar los predios de amigos cercanos, pero rápidamente pudo ir comprando fincas de lugares a los cuales se podía acceder por el Ferrocarril de La Dorada¹⁶ (Caldas) y a lomo de mula. La finca Córcega, inicialmente, no contaban con servicio de luz y las instalaciones eran básicas. Recuerda cómo, en la construcción de la primera casa, esperaban que llegara el tren al finalizar la tarde y, poco a poco, iban trasladando los materiales para dar comienzo a lo que hoy es una hacienda reconocida en la región. La hacienda Córcega cuenta con servicios públicos y es accesible por carretera, la cual, después de muchos años, se está pavimentando vía valorización. Esta fue la primera finca de las tres que hoy conservan; cada una fue un sueño hecho realidad en el cual siguen trabajando arduamente y que hoy, gracias a la visión de don Antonio, ha pasado de ser un lugar inaccesible en vías a ser un terreno fértil y abundante.

Durante los años 70 y 80, Antonio Gutiérrez se dedicó a abrir la tierra; este término lo utilizan para referirse al proceso de quitar maleza y bosque y hacer la tierra apta para el negocio ganadero. Como menciona Jorge Eduardo, en esta época los empleados eran fuertes, leales y con una capacidad de trabajo inigualable, lo que permitía que este proceso avanzara satisfactoriamente y se vieran los avances en los ganados y las tierras.

La infancia de Jorge y sus dos hermanos, Álvaro y Carlos Mario, transcurrió entre La Dorada y las fincas. Narra que desde pequeños acompañaban a su padre a trabajar, y cree que desde ese momento le cogieron el gusto a la ganadería, en la cual, actualmente, se desempeñan todos. En 1995, después del fallecimiento de don Antonio, el hijo mayor y actual gerente, Jorge, quien trabajaba con su padre hacía un año, se hace cargo del negocio; Álvaro, Carlos Mario y Luz Stella

¹⁵ Puerto Nare es un municipio de Colombia, localizado en la subregión del Magdalena Medio en el departamento de Antioquia (<https://www.municipio.com.co/municipio-puerto-nare.html>). La ganadería, el turismo y la pesca forman parte de la producción destacada. La ganadería está dedicada básicamente al ganado mayor (bovinos).

¹⁶ La Dorada es un municipio colombiano ubicado en el extremo oriental del departamento de Caldas, en la región conocida como Magdalena Medio (<https://www.municipio.com.co/municipio-la-dorada.html>).

continúan siendo socios. El negocio había quedado en una situación económica crítica debido a que las deudas bancarias no estaban soportadas con un seguro de muerte que cubriera el capital en su totalidad. La decisión inicial fue mejorar las finanzas sin arriesgar las propiedades que, además de tener un valor sentimental, eran la única fuente de trabajo para la familia, la cual, sin saberlo, empezaba un plan de sucesión que implicaba tomar decisiones trascendentales desde lo administrativo, por lo que deciden asesorarse de una persona cercana que tenía conocimientos financieros y en ganadería, orientación que ayuda ampliamente en el negocio, puesto que ni Jorge ni su familia tenían experiencia en este campo.

El patrimonio recibido estaba compuesto por tres fincas sin liquidez; el equivalente de la deuda era aproximadamente el valor de una de las fincas, es decir, el 33.3% del pasivo total. Inicialmente trabajaron con ganado a participación o a utilidades (un tercero compra el ganado, el dueño de la finca lo engorda y lo cuida; cuando se vende, se comparte la ganancia, así: 55% para los dueños de la finca y 45% para el inversionista). Con la ayuda de Álvaro y Carlos Mario, quienes, después de la muerte del padre, se vincularon laboralmente en las fincas, lograron pagar la deuda en 5 años.

El objetivo principal era saldar las cuentas con el banco, las cuales no fueron cubiertas por los seguros bancarios, conservando los terrenos, lo que se logró aproximadamente en el año 2002. Después de pagar el compromiso bancario, por 5 años más trabajaron las fincas con ganado a utilidad, con algunas restricciones en mano de obra, intervención y mantenimiento, de tal manera que pudieran tener capital suficiente para comprar ganado de cría, lo que finalmente se logró con ayuda de un préstamo de Finagro¹⁷, la intención era no seguir engordando a utilidad e inicialmente comprar solo el ganado hembra, de tal manera que las crías les permitieran ampliar el número del hato.

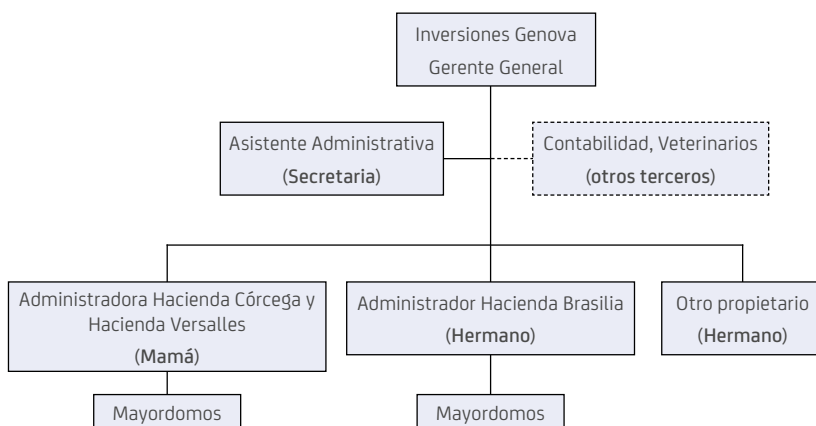
Sin embargo, el inversionista que había estado con ellos desde la muerte de don Antonio no aceptó que solo le compraran las hembras y se vieron obligados a adquirir todo el ganado, incluyendo los machos, lo que implicaba una inversión de dinero mayor que con el que contaban inicialmente, lo que le exigió a Jorge conseguir tres nuevos socios que pusieron ganado a utilidad pero con condiciones claras de que, una vez se tuviera con qué comprarles el ganado (en 5, 6 o 7 años), se lo venderían; finalmente, lo que buscaban era poder ser dueños del total del inventario de la finca y así no trabajar para otros.

¹⁷ Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, “es la entidad financiera de desarrollo para el sector agropecuario y rural colombiano que otorga recursos a través de los intermediarios financieros (bancos, cooperativas e intermediarios microfinancieras) para que estos a su vez otorguen créditos a los empresarios del campo en apoyo al desarrollo de su proyecto productivo” (Crezcamos, 2022).

Las familias de Álvaro y de Carlos Mario, al igual que Luz Stella, vivían de la producción de las fincas, lo que los llevó a asignarse un salario representativo que les permitiera vivir. Una vez que el negocio creció y tuvieron holgura económica y experiencia en la administración de fincas ganaderas, Jorge permitió que Álvaro y Carlos Mario se ocuparan de los negocios personales, quedando él como gerente y responsable del negocio y tomando las decisiones estratégicas. En el 2012, presionados por las responsabilidades tributarias, deciden establecerse formalmente como sociedad, bajo el nombre de Inversiones Genova S.A.S.; Jorge fue nombrado representante legal y en dicha sociedad incluyen unidades de negocio como ganado de cría, levante y ceba y una pequeña lechería que les genera flujo de caja mensual para el mantenimiento de las nóminas y proveedores. Las fincas siguen siendo propiedad de la familia e Inversiones Genova S.A.S. paga un arriendo mensual sobre las mismas. Por otro lado, constituyen una compañía dentro de la sociedad, en la que invierten en ganado a utilidad en fincas de la región de personas recomendadas o con buena reputación, la cual recibe el nombre de Ganados a Participación.

Ilustración 2

Organigrama de Inversiones Genova S.A.S.



Contexto actual

La empresa está compuesta por Álvaro, Carlos Mario, Luz Stella y Jorge, quien tiene el cargo de gerente. Cada finca es administrada por un hermano pero no tiene injerencia en la administración general o en el área financiera. En cada

finca se encargan de un proceso distinto: en la Hacienda Brasília, por su riqueza de agua, de la cría; en la Hacienda Versalles, por su topografía, compuesta en gran medida por lomas que ayudan a la formación del músculo de los animales, del levante, y en la Hacienda Córcega, ubicada a orillas del río Magdalena, de la ceba, para aprovechar la calidad del pasto que permite entregar novillos para sacrificio, que es el producto final. Cuentan con una secretaria general, quien maneja el *software* ganadero, con un contador y con apoyo de personal cualificado, como zootecnistas y veterinarios, que dan un soporte técnico en la genética y reproducción. Por otro lado, Luz Stella ayuda con los pagos y aportes a la seguridad social de los empleados. Actualmente cuentan con 40 trabajadores fijos y 15 contratistas.

Ilustración 3

Proceso productivo de Inversiones Genova S.A.S.



Hacienda Brasília
• Cría



Hacienda Versalles
• Levante



Hacienda Córcega
• Ceba

En estos momentos Inversiones Genova S.A.S tiene un adecuado crecimiento y una estrategia que ha dado buenos resultados: guardar el 10% de la ganancia en vientres, es decir, en novillas reproductoras que le permiten ampliar el hato. Por otro lado, se ha invertido en mejoramiento genético importando semen con registro mediado por Asocebú¹⁸, lo que le permite mejorar la raza de generación en generación, hacer el engorde en menos tiempo (aproximadamente la mitad) y adquirir mayor valor en la venta.

¹⁸ "La Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú, es una entidad sin ánimo de lucro que fomenta el desarrollo y mejoramiento genético de las razas cebuinas (Brahman, Gyr, Guzerá y Nelore) así como sus cruces. En la actualidad es la asociación ganadera que agrupa el mayor número de criadores de ganado puro y comercial con explotaciones ganaderas en casi la totalidad del territorio nacional" (Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú, s.f.).

La asociación con esta entidad le permite a Inversiones Genova hacer muestreos en las fincas para identificar las mejores vacas, lo que se denomina pureza por absorción o clasificación y funciona de la siguiente forma: se escoge una vaca que tenga muy buenas condiciones y se insemina con semen importado; la cría se clasifica como C1; luego esa cría se insemina con semen importado y, a su vez, su cría se clasifica como C2; se hace el mismo proceso y, al final, se logra la clasificación C3, la cual se considera de raza pura y se registra como tal. Deben pasar tres generaciones reconocidas por Asocebú para obtener dicho reconocimiento.

Aunque la empresa ya está caracterizada como mediana, sigue siendo operada solo por el gerente, quien toma las decisiones estratégicas del negocio, es decir que no cuenta con una Junta u otro organismo que le ayude a soportar y analizar la estrategia organizacional. Al respecto, afirma:

La Junta no la hemos creado. Pensaría que cuando es una empresa familiar lo más recomendado es una Junta; sin embargo, no me gusta mucho la idea, porque en el área agropecuaria es muy importante conocer la parte práctica y cómo funcionan todos los movimientos desde adentro, desde el hacer; así que la persona que esté tomando las decisiones en el día a día de la empresa debe conocer muy bien de agropecuaria. Es posible que en lo industrial o en lo comercial no funcione de la misma manera, pero en lo agrario es muy importante. ¿Qué pasa? En la familia me han dado la autorización de administrar por intermedio de un contador, con el cual me entiendo y paso los informes mensuales (inclusive eso es algo nuevo; antes los pasaba cada año, ahora es mensual). Mi familia mira eso, lo analiza y se toman decisiones, mirando hacia el futuro de la empresa y no como decisiones del día a día, o si se llegaran a tomar decisiones de inversión porque ya la empresa tiene un flujo de caja que no lo tenía anteriormente, que no lo tenía hace 10 años, entonces veo la importancia de hacer unas reuniones y decir qué vamos a hacer con esto. (J. E. Gutiérrez, comunicación personal, 10 de junio de 2021, entrevistado por B. Y. Hernández Sánchez)

Araya Leandro (2012) menciona que en los procesos de sucesión se puede presentar intransigencia o resistencia del fundador para aceptar la retirada, tensiones entre el fundador y sus descendientes e, incluso, tensiones entre los mismos herederos. Estas situaciones adversas se pueden mitigar si la empresa se prepara con tiempo para el proceso de sucesión, es decir, no se debe iniciar la planificación cuando el fundador o dueño está próximo a retirarse. Se pueden seguir algunas pautas para darle continuidad al proceso: abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa, hacer reuniones periódicas familiares, presentar por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización y, a partir de ello, plantear la elaboración de un protocolo familiar. Así las cosas, partir de la constitución de una Junta Directiva sería un primer paso para la construcción de un protocolo que les permita transitar hacia la sucesión y evitar el riesgo que conlleva concentrar la gestión y el conocimiento en un solo individuo, que, para el caso que nos ocupa, es el gerente.

Leonhardt Neske *et al.* (2020) identifican dos tipos de procesos de sucesión: a) relacionado con la sucesión familiar, que se produce cuando el negocio pasa a manos de otro miembro de la familia, y b) relacionado con la sucesión

profesional, que ocurre cuando la persona que se hace cargo no es un miembro de la familia (p. 10).

Sea cual sea el tipo que se elija, este proceso trae consigo conflictos, si se tiene en cuenta que estas empresas de carácter familiar comprenden una carga afectiva alta, no solo por el vínculo emocional con la empresa sino por las relaciones de parentesco evidenciadas entre antecesor y sucesores. En este sentido, Orozco y Rentería (2012) hacen referencia al análisis simbólico de los conflictos, los cuales están asociados a: a) las relaciones de poder (condiciones políticas), b) componentes psicológicos (motivaciones, valores, actitudes, nivel sociocultural, etc.), c) componentes ideológicos (rasgos personales de los fundadores) y d) componentes económicos. Estos conflictos se reconocen como responsables de una alta mortalidad de las empresas familiares (Meira y Carvalho, 2013). Por tal razón, se hace imperante gestionar este conflicto desde alternativas como el gobierno corporativo, que implemente buenas prácticas, transparencia, reglas claras, definición de estructuras y roles de todos los involucrados (Leonhardt Neske *et al.*, 2020).

Establecer con claridad un gobierno corporativo minimiza el conflicto y permite consenso; sin embargo, no debería generar conformismo, porque ello puede mitigar la confianza y aumentar la rivalidad entre los miembros de la familia. Así las cosas, se podría promover la gestión colaborativa, que facilita resultados positivos reduciendo el nivel de conformismo y manteniendo discusiones abiertas, sanas, que enriquezcan el negocio.

Quijano García *et al.* (2011), siguiendo a Chrisman *et al.* (1998), identifican algunos atributos en el sucesor que deben tenerse en cuenta al momento de la sucesión, tales como el nivel de cooperación del predecesor, la compatibilidad de metas entre ambos, la relación con los demás miembros de la familia, involucrados o no, así como la confianza y las relaciones interpersonales; sin embargo, los dos factores más importantes en este proceso son el sentido de pertenencia y el compromiso, relevantes en la transición generacional. Estos atributos son reconocidos por el gerente de Inversiones Genova, quien hace referencia especialmente al deseo y a que el negocio debe gustarle a quien o quienes identifique como posibles sucesores.

En este sentido, y aunque el gerente aún desea trabajar por muchos años más y aún no está en edad de retiro, podría partirse de los planteamientos de Araya Leandro (2012), quien concibe la sucesión como un proceso de por vida para garantizar la continuidad de las generaciones en el negocio; la sucesión se

convierte en una realidad con la que tendrá que lidiar la organización más temprano que tarde. Ante la pregunta por esto, Jorge indica que sus sucesores aún son muy jóvenes y no sabe si les va a gustar la ganadería; sin embargo, no descarta la idea de discutirlo, porque su pensamiento es que, si no hay alguien que tenga el amor y las ganas, prefiere disolver la sociedad.

Se evidencia una resistencia a buscar administradores independientes del círculo familiar, puesto que Jorge desconfía de la capacidad que puedan tener para gestionar la empresa y, además, su operación: peso de los novillos, el engorde, es decir, en todos los procesos que implica la ganadería; por otro lado, resulta muy complicado controlar el robo directo e indirecto, ya que es fácil cambiar cifras o modificar información. Cuando habla de las condiciones que debería tener el sucesor o sucesora, indica que

lo más importante es que le guste; todo lo que usted haga con amor y pasión está bien hecho; lo que haga sin eso, no es capaz. Yo pensaría: para seguir una sociedad de familia, deberían de estar las tres partes, una parte de cada hermano.

Sin embargo, Jorge tiene claro que cualquiera de sus dos hermanos tiene la capacidad de asumir la gerencia en el momento que así se requiera, como alternativa de sucesión entre los hijos propios y los de los hermanos a futuro. Jorge sugiere que debe haber un representante de cada hermano para conformar una Junta Directiva donde se puedan tomar decisiones, y también menciona que no es necesario que la tercera generación se instale en las fincas a tiempo completo; lo ha hecho él con Álvaro y Carlos Mario, que inclusive pueden tener un administrador que le reporte a la Junta Directiva.

Considera que el entrenamiento para la sucesión podría durar años (de 3 a 5), toda vez que implica conocer todas las malezas, los trabajos del personal, las razas de ganado, las plagas en los pastos, los herbicidas, las enfermedades del ganado; especialmente insiste en que debe existir deseo en el sucesor y gustarle el trabajo agrario, lo que implica destreza y conocimiento empírico. Aunque reconoce que la necesidad de la sucesión es un tema que nunca ha discutido con los socios (madre y hermanos), admite que es un aspecto que tienen que tratar, solo que aún no ha pensado cuándo.

Por otro lado, han pensado en la diversificación de la empresa, aunque este proyecto se ha visto truncado por el pago de una valorización por una vía que pasa por una de las fincas, el cual es muy oneroso. Para el pago de este rubro se están ayudando con trabajos de alta genética, para sacar cruces lecheros que se

venden a destete, lo que les permitiría no tener que tocar los ganados a utilidad. Reconoce, además, que invertir en tecnología en el ámbito ganadero en Colombia es bastante costoso y no está tan desarrollada como en otros países, por ejemplo Brasil, donde tienen apoyos gubernamentales, lo que les facilita comprar maquinaria de punta.

El futuro del agro

La falta de educación (el nivel de formación de los empleados de la empresa está entre básica primaria y el analfabetismo) limita el desarrollo y suscita comportamientos como la agresividad, el robo, la mentira, entre otros, según indica Jorge. Las condiciones sociales actuales, especialmente de los jóvenes que no quieren dedicarse a las labores del campo y de la tierra, que antes los padres valoraban, dificultan contratar mano de obra calificada. Un fenómeno reciente que se identifica en los pueblos cercanos a las fincas en las que trabaja Inversiones Genova S.A.S. es la drogadicción, especialmente el consumo de marihuana, que ha acrecentado otros fenómenos sociales como la inseguridad, la reticencia a trabajar en el campo, la irresponsabilidad y el bajo sentido de pertenencia. Sin embargo, Jorge reconoce que la ganadería tiene un futuro prometedor, ya que el desarrollo tecnológico ha ido desplazando actividades del agro en otros continentes y en países como Líbano ya se presenta escasez de carne, lo que representa una muy buena posibilidad para Colombia de exportar carne y ganado de muy buena calidad. Existe una tendencia a producir carne orgánica, y Colombia todavía cría el ganado con pasto, sin suplementos, en condiciones naturales; no es totalmente orgánica porque utiliza algunos herbicidas para controlar la maleza en los pastos, pero es mucho más natural que la de Estados Unidos y Argentina, donde, aunque son grandes productores de ganado, la cría se basa en engorde de corral, con hormonas y granos.

Cierre

Las empresas familiares representan un alto porcentaje de los negocios en Colombia y en el mundo. Dada su estructura, resultan ser altamente vulnerables, toda vez que muchas de ellas no logran sobrevivir a la segunda y la tercera generación (Gaitán Rozo *et al.*, 2013). De cada 100 empresas familiares, solo 34 consiguen superar el primer cambio generacional y, de esas 34, solo el 30% consigue llegar

a la tercera generación (García y Pérez, 2009). Los procesos de sucesión resultan ser una buena opción para lograr la permanencia en el tiempo y superar algunos problemas que se presentan cuando la empresa es administrada por los propietarios. Uno de los mayores retos para la empresa familiar es la transmisión de conocimiento conservando los valores y tradiciones que han acompañado el negocio (García y Pérez, 2009). Elegir al sucesor teniendo en cuenta el nivel de formación y el gusto o amor por la empresa resulta ser más relevante que el lugar que ocupe como hijo(a) primogénito; así las cosas, la preparación, más allá de las condiciones particulares de quien es elegido para tal fin, involucra a quien tiene a cargo la riendas de la empresa; este debe pasar por un proceso de preparación psicológica que le ayude a entregar la batuta. Entregar el liderazgo implica un ejercicio por el que no todos los gerentes de empresas familiares están dispuestos a pasar; los vínculos afectivos y de relaciones de parentesco resultan ser barreras difíciles de sortear. Finalmente, hay atributos que deben tenerse en cuenta en el plan de sucesión: el nivel de cooperación del predecesor y del sucesor, la edad de este último, la compatibilidad de metas entre el sucesor y el predecesor y la relación del sucesor con los demás miembros de la familia en términos de respeto, confianza y buenas relaciones (Quijano García *et al.*, 2011).

CAPÍTULO 9

CASO RESISTENCIA AL CAMBIO: EL RELEVO GENERACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN TRANSPORTES DE LA SIERRA S.A.S. FACTOR DE ÉXITO EN SU CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Natalia Marín Tabares y Joan Esteban Moreno Hernández

Desde antes de constituirse legalmente como Transportes de La Sierra S.A.S., su precursor, el señor Juan Gonzalo Sierra, había soñado con dejar como legado a su familia una gran empresa de transporte terrestre que prestara sus servicios a nivel nacional, una empresa que, sobre todo, se caracterizara por sus principios éticos, en la seguridad y en la responsabilidad social; en otras palabras, como siempre lo ha dicho Juan Gonzalo Sierra, “una empresa donde se hicieran las cosas bien desde el principio”.

Luego de que la gerencia y su constitución legal fuera delegada en su hijo mayor, Juan Pablo Sierra, en el año 2009, se comenzaron a vivir unos procesos de cambio interesantes, difíciles y retadores para la empresa y, en general, para el sector transportador en Colombia. El gerente, durante estos años y hasta el día de hoy, en pro del crecimiento de la empresa y con miras a mantener su competitividad en el mercado y la buena relación con importantes clientes, ha tenido que implementar nuevos procesos administrativos, adquirir licencias y cumplir con normatividades más exigentes en el sector transporte de Colombia; a la vez, ha tenido que adaptarse a los requerimientos de sus proveedores por los procesos de sostenibilidad en la cadena de abastecimiento que estos deben asegurar.

Teniendo en cuenta que la Junta Directiva está conformada por sus hermanos, su madre y su padre, es decir, su círculo familiar más cercano, y que uno de los hermanos se dedica a otras actividades y no es experto en el negocio, ha sido un reto para Juan Pablo argumentar y convencer a la Junta Directiva, que son también los accionistas, por qué deben implementarse cambios en los procesos administrativos, adquirir ciertas certificaciones y capacitar y certificar

a conductores y personal administrativo en nuevos procesos, pero el reto más importante, sin duda, podríamos decir que ha sido mantener un crecimiento controlado, que es lo que siempre le han inculcado sus padres, mientras la empresa y el mercado vienen creciendo a un ritmo acelerado.

Su padre, muy respetuoso de las decisiones del hijo, está muy presente en el negocio y siempre ha sido un factor fundamental la comunicación entre ellos. En este sentido, ha sido un reto para Juan Pablo explicar y convencer a la familia de que algunas decisiones e inversiones son necesarias para el crecimiento de la empresa, proceso que ha llevado de una manera muy metódica y con mucha paciencia, “sin perder el rumbo” y con toda la información necesaria, pues, aunque el padre, la madre y uno de los hermanos no tengan un rol activo en la empresa, se les siguen contando y consultando las decisiones más importantes.

La clave ha sido evitar conflictos familiares, mantener su rol de gerente y tomador de decisiones y que su familia respete su cargo, en otras palabras, que, aunque todos visiten periódicamente la empresa, sea el encargado el que tome las decisiones y que si alguien no está de acuerdo con algo y considera que no se están haciendo bien las cosas o se tenga que llamar la atención a un empleado, se le lleve primero esta observación al gerente y este actúe. Este ha sido un proceso importante, casi que un acuerdo de familia, para lograr ese crecimiento y el mantenimiento de clientes tan importantes como los que hoy tiene a su cargo.

Su misión, en cuanto al crecimiento de la empresa, es que cuando Juan Pablo falte, la empresa siga su curso, se maneje sola, sus clientes sigan creciendo y sea una empresa con un personal que conozca su quehacer y donde los procesos estén muy bien estructurados y, aunque sus hermanos no quieran asumir un rol activo el día de mañana, esta sea una empresa importante en el ámbito del transporte nacional y, por qué no, en el internacional.

Los inicios de la empresa

Transportes de La Sierra S.A.S. se constituyó legalmente el 31 de julio de 2009; su patio de tractocamiones está ubicado en la calle 50 # 65-42 oficina 223 en la ciudad de Medellín, cerca de la Avenida Colombia. Opera desde sus inicios allí con tractocamiones y camiones con tanque para el transporte de líquidos y de carga a granel. Para el 2009, la empresa contaba con cinco tractocamiones. La operación a sus clientes se hacía aproximadamente con 50% de la flota propia y 50% con vehículos subcontratados. Prestaba sus servicios a través de la figura de

persona natural. Inició con tres clientes propios y también prestaba servicios de transporte a terceros.

En 2009 se designó como gerente general a Juan Pablo Sierra Moreno, economista de la Universidad EAFIT e hijo mayor de Juan Gonzalo Sierra Moreno, su precursor. La planta administrativa estaba conformada por el gerente y otros tres puestos de trabajo con funciones variables muy operativas.

Las oportunidades en el área del transporte se dieron gracias a que Juan Gonzalo Sierra era socio de otra empresa del sector; así fue ganando espacio y reconocimiento para prestar los servicios de transporte en el gremio. Una de las estrategias con la cual logró esto fue identificar aquellos clientes corporativos que se sentían mal atendidos o estaban insatisfechos con los servicios que sus transportadores les ofrecían, y así buscó generar una mejor oferta. En este propósito fue clave el manejo de información de fletes, clientes y proveedores, con los cuales ya se contaba.

En la actualidad, Transportes de La Sierra S.A.S. se consolida como una de las empresas que transporta para grandes empresas del país, que cada día trabaja por generar unos procesos de sostenibilidad y responsabilidad social y que, para encontrarse donde hoy está, como parte de su visión a largo plazo, se ha puesto en la tarea de cumplir con todos y cada uno de los requisitos de calidad que exigen hoy en día las grandes empresas y el Ministerio de Transporte, haciendo que en el camino se modifiquen los procesos internos y se concientice al personal administrativo, conductores y socios, que para el caso son la familia, sobre la importancia de acoger en su día a día procesos que pueden llegar a ser costosos y dispendiosos para una empresa del sector transporte.

La industria y su crecimiento

Transportes de La Sierra S.A.S. trabaja para ser líder en el transporte de carga líquida y seca a granel a nivel local y en todo el territorio colombiano. Su flota cuenta con tanques de acero inoxidable y toda la tecnología requerida para atender las necesidades del mercado, además de un personal altamente comprometido en lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes gracias a sus estándares de seguridad y salud en el trabajo, bajo la premisa de un comportamiento respetuoso y responsable con el medio ambiente.

Desde el 2009 hasta el 2021 se ha mantenido un crecimiento constante en su operación y un incremento de ventas entre el 10 y el 15% de un año a otro.

Para el 2021, la empresa espera cerrar el año con ventas alrededor de los 20 mil millones de pesos, lo que se traduce en un incremento del 15% con respecto al 2020. En el año 2021 cuenta con 40 empleados directos, 15 en la planta administrativa y 25 conductores.

La empresa comenzó con tres clientes propios y tercerizando su operación para otras transportadoras. En el 2021 cuenta con 15 clientes regulares y no se presta el servicio de tercerización de transporte. En su portafolio actual de clientes se encuentran empresas como Argos, Raízen, Etalmag, Brenntag, Aceites Manuelita, Alcandi, Invesa y Fábrica de Licores de Antioquia. Otros aliados importantes en el negocio han sido Goodyear, Hancook y Distracom.

Una de las metas más importantes que se tiene con respecto a los clientes es rentabilizarlos, pudiendo transportar así el 100% de su mercancía. Actualmente, solo a algunos se les transporta exclusivamente. Responder a las exigencias de estos importantes clientes requiere mucha atención y dedicación.

La satisfacción de estos con el servicio es crucial para generar relaciones a largo plazo y así garantizar la perdurabilidad del negocio en el tiempo. En este aspecto, específicamente, se ha concentrado la gerencia, entendiendo que, además del buen servicio, las tarifas que ofrecen y las buenas relaciones, es necesario cumplir a cabalidad con todos los requerimientos que los sistemas de gestión de la calidad y otro tipo de certificaciones ambientales, sociales y de sostenibilidad exigen, y que deben cumplir como miembros de la cadena de abastecimiento.

El año 2020 la operación fue particularmente difícil, pero se logró, al menos, igualar el nivel de ventas del 2019. Esto se atribuye a que, por efectos de la pandemia, la operación del transporte de cemento se suspendió, pero, al mismo tiempo, el transporte de alcoholes en tanques se incrementó y esto permitió a la empresa mantener su base de empleados, que no se tuviera que despedir a nadie ni afectar los salarios.

Los roles de autoridad en la gerencia familiar

Aunque la gerencia fue delegada desde el mismo año de su constitución legal, Juan Gonzalo Sierra ha sido el precursor del saber hacer en el negocio y la persona que enseñó a Juan Pablo Sierra, el gerente, todo lo que se debía saber del negocio: cómo negociar con el gremio, los aspectos relacionados con taller o mantenimiento e insumos, el manejo de conductores, la compra de tractocamiones y otras actividades que le permitirían llevar el día a día del negocio, en general,

todo lo que se debía hacer y saber desde lo administrativo. Los roles de los miembros de la familia en la empresa han variado de acuerdo con las necesidades estratégicas de la organización. Hoy en día, algunos de ellos no se encuentran involucrados en el negocio.

La composición accionaria de la empresa está dividida así:

María Patricia Moreno:	54.8%
Juan Pablo Sierra Moreno:	15.6%
Daniel Sierra Moreno:	14.8%
Esteban Sierra Moreno:	14.8%

Juan Gonzalo Sierra Moreno, el precursor de la empresa, actualmente no ocupa un cargo o rol específico dentro de la organización, ni tiene un porcentaje en la composición accionaria, ya que desde sus inicios su idea fue crear un negocio para su esposa e hijos. Su experiencia en el área del transporte proviene de un legado familiar que fue especializando hasta convertirlo en un negocio de servicios de transporte de carga líquida. Realiza visitas periódicas a la empresa, siempre está al tanto y se le da participación en la toma de decisiones más estratégicas para la empresa. Hace parte de la Junta Directiva.

María Patricia Moreno Muñoz, la madre, es actualmente accionista de la empresa. Sus conocimientos en el área contable y de auditoría financiera han sido muy útiles para la compañía y fue quien acompañó, desde su constitución, las gestiones relacionadas con el área contable, facturación y pagos a terceros, haciendo un seguimiento periódico de las operaciones. Hoy en día ocupa un rol inactivo, pero frecuentemente visita la empresa y hace seguimiento a los procesos en esta área. Asiste a todas las juntas directivas con voz y voto.

Juan Pablo Sierra Moreno, el hermano mayor y actual gerente de la empresa, tiene voz y voto en la Junta Directiva.

Esteban Sierra Moreno, el hermano menor, es estudiante de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Lasallista. Su rol en la empresa es el de jefe del parque automotor, encargado de su mantenimiento, reparación y adquisición. Trabaja en la empresa y hace parte de la nómina; a su vez, hace parte de la Junta Directiva con voz y voto.

Daniel Sierra Moreno, el otro hermano, es Administrador de Empresas Agropecuarias. Actualmente trabaja en el área de ganadería y proyectos agrícolas. No reside en Medellín. Tiene voz y voto en la Junta Directiva.

Los reportes financieros a la Junta Directiva y a los socios se realizan en cada cierre de periodo contable, para lo cual se elabora un informe ejecutivo programando una reunión donde se explica el comportamiento de las utilidades en el periodo y se rinde informe a los socios. Acompañan estas reuniones el contador y personas con roles muy estratégicos en la empresa.

La toma de decisiones puede hacerse en una junta directiva o en un almuerzo informal. Nunca se ha llegado a una toma de decisiones por votación; siempre se busca un consenso desde el principio. No siempre todos están de acuerdo, pero cuando no se llega a un consenso, Juan Pablo toma la decisión final; por eso trata de llegar a las reuniones con propuestas bien fundamentadas, no con ideas descabelladas o sin la suficiente información, con el fin de hacer ver el punto de vista más favorable para la empresa.

Cuando en la junta surgen dificultades o desacuerdos, se apela a lo que el padre les ha pedido: trabajar juntos, mucha madurez y respeto mutuo.

Por política de la empresa, no se permite que externos ni otras personas de la familia como tíos o primos entren a hacer parte de la sociedad, y hasta el momento no se han recibido propuestas de externos de realizar alianzas o fusiones o vender la empresa.

Aprendizajes generacionales en el negocio

“Parte del éxito del negocio ha sido el gusto por lo que se hace”, dice Juan Pablo Sierra. Su padre, el señor Juan Gonzalo Sierra, siempre le inculcó la importancia de no trabajar para nadie, es decir, ser su propio jefe. Al tomar las riendas del negocio, Juan Pablo estuvo siempre consciente de que fue una decisión personal y libre; no fue una imposición de su familia, ya que a él le llamaban mucho la atención el negocio y el sector.

El padre siempre ha sido respetuoso de las decisiones y gustos de sus hijos, no les ha impuesto trabajar en algo que a ellos no les llamara la atención ni les motivara, aun cuando no fuera en el área de transporte. Esto forja el respeto hacia el “jefe padre”, ya que, en parte, por sus consejos, experiencia y trayectoria la empresa ha crecido y se encuentra donde hoy está.

En este sector y tipo de negocio el aprendizaje proviene de varias fuentes. Una de ellas ha sido la universidad: “la universidad te da bases, pero el mundo real es otro”, dice Juan Pablo Sierra. Otra de las fuentes son los competidores y el mercado. Por ello es importante siempre observar, escuchar y hacer. “Hay

que tener en cuenta todo: lo que hace el competidor, cómo se mueve el mercado, cuáles son las tendencias y qué se puede convertir en regla, en norma, prever y actuar”.

La última fuente de aprendizaje es haber tenido la oportunidad de aprender desde cero, es decir, la experiencia práctica, pues el gerente, en sus inicios, tuvo que prestar servicios de mantenimiento, conocer el negocio, relacionarse con los conductores, con talleres, almacenes de repuestos, entre otros. En ese aprendizaje, en algún momento se cometieron errores como pagar más por un repuesto, cosas que, como parte del conocimiento del negocio, el precursor, su padre, le permitió al gerente actual.

Desde sus inicios, la dinámica del sector y de la empresa ha cambiado mucho. Su gerente reconoce que, al año 2021, el proceso en las empresas está más formalizado y regulado. Los jefes de tránsito y logística en el gremio de transporte son más capacitados, las licitaciones a las que se presentan son más complejas. Por ejemplo, en la actualidad la empresa debe participar en procesos de licitación para que le sean adjudicados los contratos de transporte de las grandes empresas. En este aspecto es importante conocer y relacionarse cada vez más con los conductores y los gremios.

La gerencia del talento humano en la transformación organizacional

La relación del gerente con los empleados y todo el equipo en la oficina ha sido muy buena desde su constitución. En sus inicios no había roles ni responsabilidades muy bien definidas, pero con el crecimiento, a todos los empleados se les fueron asignando funciones más específicas, lo cual ha representado un proceso de difícil adopción, ya que ellos mismos reconocen que les cuesta enfocarse solo en una función y en unas actividades particulares.

El trato y la relación con los conductores ha sido bueno. Estos han recibido al gerente con una buena actitud y respeto. En este aspecto, el gerente reconoce que el padre abonó la mitad del camino y hoy en día no estarían donde están sin su trabajo realizado, ya que la reputación y la trayectoria se ha logrado mantener.

El proceso de formalización de los empleados es otro de los aspectos que ha tenido muchos cambios. Hoy las empresas cuentan con un sistema de gestión integral y, específicamente, en el gremio de transporte de mercancías peligrosas

se requieren pólizas y seguros para el manejo de siniestros. Esto se ha tenido que venir implementando paulatinamente como parte de su crecimiento.

En lo referente a las relaciones humanas en la empresa, se han adoptado políticas como el manual de identidad corporativa y el código de vestir y de conducta. En la empresa se debe tener un trato cordial y de respeto hacia todas las personas, así como vestir y comportarse de manera adecuada, de acuerdo con estos códigos.

Se propuso el uso de uniforme ya que en el gremio es importante manejar la uniformidad por el reconocimiento a los conductores externamente, además por la imagen, por el posicionamiento de la empresa y por política interna. Este fue bien acogido incluso por el gerente, quien también lo usa.

La apuesta hacia la sostenibilidad

La transparencia ha sido uno de los valores y enseñanzas de Transportes de La Sierra S.A.S. desde sus inicios. Hoy en día esto se constituye como una buena práctica de gobernanza y hace parte de los principios de la sostenibilidad empresarial.

En cuanto a la política de accidentes, incidentes y riesgos laborales, para la empresa es muy importante la cultura de cero accidentes e incidentes de trabajo, fomentando en los empleados el autocuidado, la disminución de riesgos y la prevención de enfermedades laborales a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y ambiente, direccionado a la promoción de una buena calidad de vida laboral y al mejoramiento continuo de sus procesos.

El cumplimiento de esta política implica el compromiso de la alta dirección a través de la inversión de capital y la búsqueda permanente del desarrollo integral del talento humano, el uso racional de los recursos naturales y el cumplimiento de la legislación desde los requerimientos aplicables con responsabilidad social hacia los grupos de interés enfocados bajo los principios del desarrollo sostenible.

La empresa, en su accionar, toma como referencia la carta global, declaración firmada por más de 590 compañías de la industria química en el mundo para promover una cultura de liderazgo corporativo, proteger a las personas y al ambiente, fortalecer los sistemas de gestión de las sustancias y productos químicos, influenciar a los socios comerciales en la gestión segura de las sustancias y productos químicos, involucrar a las partes interesadas y contribuir a la sostenibilidad (<https://icca-chem.org/>).

Además de lo anterior, también se acoge a los códigos de prácticas gerenciales promulgados internacionalmente, los cuales son, a su vez, sistemas integrados de prácticas en relación con: 1) “preparación de la comunidad para respuesta a emergencias”, 2) “distribución y transporte”, 3) “seguridad de procesos”, 4) “protección ambiental”, 5) “seguridad y acompañamiento de producto”, 6) “seguridad y salud de los trabajadores” y 7) “seguridad física y de la información” (Responsabilidad Integral Colombia, s.f.).

En los procesos de subcontratación y selección de proveedores, se aplica un proceso riguroso en la selección, evaluación y seguimiento al desempeño, de tal manera que cumplan con la política establecida por la empresa.

Respecto a las normas de seguridad, en términos legales la empresa se rige por el Decreto 1609 de 2002, por el cual el Ministerio de Transporte reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera y, con esto, da cumplimiento a los requisitos y procedimientos establecidos dentro del Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología establecidos en la Norma Técnica Colombiana.

En cuanto a la Política Anticorrupción y de Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Transportes de La Sierra S.A.S. actúa según valores corporativos que se oponen a prácticas deshonestas y actos malintencionados que impliquen un comportamiento ilegal; por esta razón, vigila y promueve el compromiso de sus empleados y directivos hacia el buen comportamiento y a rechazar actos de corrupción, soborno, fraude y negociaciones de pagos distintos a los legales, en las diferentes áreas, procesos y operaciones de la empresa.

Entre vehículos propios y contratados a terceros, la empresa cuenta con un promedio de entre 50 y 60 vehículos. Su flota actual cuenta un monitoreo satelital, el cual permite tener el control de todas las operaciones. Sus vehículos son modernos y permiten garantizar un mejor servicio, mayor seguridad en los trayectos y menos emisión de gases de efecto invernadero. Hace 2 años se desarrolló un *software* óptimo para la documentación, el *tracking* de los tractocamiones y el control de los viajes.

Para la disposición y el desecho de llantas, el Gobierno tiene regulaciones que deben respetarse, pues la mala disposición de estas genera contaminación y puede dar lugar a multas.

Actualmente la empresa trabaja en la implementación de la medición de la huella de carbono. La iniciativa nace como parte del desarrollo de proveedores de una de sus más importantes empresas-clientes. Específicamente, este proyecto

está enmarcado en la medición de los kilómetros recorridos de los vehículos en relación con el consumo de combustible tipo ACPM, la cual depende en parte del tipo de motor.

En cuanto a las estrategias de compensación ambiental (Decreto 2820 de 2010), la empresa estudia la implementación de algunas estrategias tales como la compra de bonos verdes y la reforestación ambiental. Esto hace parte de los lineamientos de las certificaciones de calidad, específicamente en materia ambiental, y del requerimiento de las empresas-clientes para poder trabajar dentro de su cadena de abastecimiento.

Ya que la empresa transporta líquidos peligrosos, existen unas regulaciones por parte del Ministerio de Transporte y de las empresas con respecto al lavado, desinfección y manejo de los residuos peligrosos en los tanques. Un lavado de tanques con todos los requerimientos de las empresas y de la norma puede costar hasta 128 USD. Este lavado se realiza en lugares especializados, dado que un mal lavado puede dar lugar a la contaminación del nuevo producto que se quiere transportar y un consiguiente rechazo por parte del otro cliente. A su vez, una mala disposición de los residuos de los tanques puede contaminar las fuentes hídricas o puede generar un daño a la persona que realiza el lavado.

Adicional a esto, se estudia el cambio de la flota por una que opere a gas. Se ha comenzado por adquirir, en diciembre de 2020, el primer tractocamión a gas, lo que constituye un hito para el crecimiento de la empresa y para la gestión de su gerente: “Dar ese primer paso era muy importante”, dice Juan Pablo. Con esta adquisición, se están estudiando el rendimiento y los beneficios. Por el momento no es posible convertir toda la flota a gas, ya que existen muchas restricciones en el país para la movilidad de este tipo de vehículos.

La implementación de algunas certificaciones de calidad se ha convertido para Transportes de La Sierra en un requerimiento del mercado y, por tanto, en una necesidad. Según el gerente de la empresa, cumplir con todas las certificaciones que las empresas-clientes y el Gobierno exigen es dispendioso y costoso; sin embargo, cada vez son más necesarias en los procesos comerciales para la adquisición de contratos y nuevos clientes.

A nivel del sector transporte, hoy la empresa cuenta con normatividades como la ISO 9000, la Norma AA 1000, la Norma SA 8000, la ISO 26000 y la GTC 180. Además, el proceso de certificación en el sistema de evaluación y seguimiento sobre la gestión del riesgo en Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente (SSTA). Esta certificación permite establecer requisitos en el SSTA para las empresas

contratistas de transporte de hidrocarburos líquidos (Consejo Colombiano de Seguridad, 2020).

Este último incluye a empresas subcontratistas, conductores y afiliados que transporten en nombre de Transportes de La Sierra S.A.S. Su proceso de implementación inició en el año 2013. Dicha certificación se renueva anualmente y tiene un costo aproximado de 641 USD. Contar con el RUC es un requisito para contratar con empresas-clientes con las cuales trabaja hoy Transportes de La Sierra, tales como Argos, Invesa y Brenntag, y permite visualizar la gestión de la empresa en temas de accidentalidad y gestión de procesos. Actualmente, 93 de cada 100 conductores contratistas de la empresa están certificados en el RUC.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad “promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (Organización Internacional de Normalización, 2015). Para Transportes de La Sierra S.A.S., contar con dicho sistema genera mayor credibilidad, mejora la imagen de la organización y la toma de decisiones basada en la evidencia, integra el desarrollo de los procesos y acrecienta la confianza del cliente, así como su satisfacción. Para esto es importante involucrar a los trabajadores en la creación de una cultura de superación y un sistema de gestión de la calidad, lo cual, en el largo plazo, redundará en la reducción de costos y el aumento de la productividad. Su costo anual aproximado es de 2 800 000 COP. Se realiza una auditoría anual de seguimiento y, cada 3 años, una auditoría de certificación.

El desafío. La premisa del crecimiento controlado vs. la expansión en el mercado

Transportes de La Sierra S.A.S. siempre ha trabajado bajo la premisa de mantener un crecimiento controlado y los costos bajos, pero, al mismo tiempo, es importante no descuidar los clientes actuales y atraer nuevos. Teniendo en cuenta que los clientes son cada vez más exigentes en temas de calidad y de sostenibilidad, la empresa ha tenido que hacer grandes inversiones en certificaciones de calidad, renovación de procesos, inversión en nueva tecnología y modernización del parque automotor, entre otros.

Lograr que se hagan estas inversiones implica convencer y presentar muy bien los proyectos a la familia, en este caso la Junta Directiva, para lo cual el gerente ha

tenido que prepararse y sustentar muy bien cada propuesta, ya que, a simple vista, estas inversiones solo generan gastos. Juan Pablo Sierra reconoce que ha sido un proceso lento y que se ha llevado a cabo con mucha cautela y tacto, especialmente con el padre, ya que él les inculcó un crecimiento controlado y se preocupa mucho de que el negocio se les pueda salir de las manos; por otro lado, es importante no dejar pasar las oportunidades de crecimiento para la empresa.

Otra disyuntiva entre el crecimiento controlado y las oportunidades en el mercado se relaciona con la incursión en procesos de gestión de calidad y adquisición de certificaciones, tanto para la empresa como para los conductores. Muchos de estos procesos ya son exigidos por clientes, pero implican para la empresa costos fijos que deben mantenerse en el largo plazo.

Para que su padre esté enterado de estas exigencias y transformaciones, Juan Pablo lo ha tenido en cuenta, invitándolo, por ejemplo, a reuniones con empresas-clientes que ya exigen el uso de tractocamiones a gas. En estas se habla de la importancia de estos vehículos y de cómo su implementación trae beneficios a sus empresas por cuanto ayuda en la construcción de negocios sostenibles. Esto es fundamental para la empresa, ya que los transportadores que cumplan con estos requerimientos se convierten en aliados importantes y se les entrega mayor cantidad de carga.

En empresas de tipo familiar, una de las mayores dificultades en la implementación de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social es, precisamente, demostrar y convencer a empleados, proveedores, Junta Directiva, socios y demás grupos de interés de que las inversiones que se hacen en el presente redundarán en beneficios tangibles y en utilidades para todos, aun cuando, en general, se busca obtener beneficios y rentabilidad en el corto plazo.

El futuro de la empresa

El concepto del valor compartido indica que el progreso de las organizaciones, la eficiencia en la economía y el desarrollo social van de la mano y que estos se relacionan directamente con las condiciones de competitividad de las empresas (Díaz y Castaño, 2013). Es por ello que mejorar las prácticas operacionales y la competitividad de las empresas va a determinar su éxito futuro y su perdurabilidad en el tiempo.

Para lograr lo anteriormente descrito, es importante reconocer que empresas como Transportes de La Sierra S.A.S. no pueden trabajar de manera aislada

sino que hacen parte de una cadena de valor que va de la mano con otras empresas y trabajan impactando una sociedad en constante cambio. Desde un punto de vista ético, la razón de una empresa debe ser la maximización a largo plazo del bienestar de todo el grupo de *stakeholders* (Caballero Fernández *et al.*, 2007).

El valor compartido parte de las capacidades de los *stakeholders* en la generación de valor de una compañía como corresponsables en el desarrollo empresarial y social; es por ello que la responsabilidad en una buena gestión trasciende los procesos y prácticas organizacionales de proveedores y contratistas como Transportes de La Sierra S.A.S.

Su actual gerente reconoce que le quedan otros 30 años de trabajo en la empresa, pero que le encantaría que su hermano Esteban tomara las riendas; por su parte, este aún no manifiesta su interés.

Juan Pablo ve el futuro de la empresa con un gerente externo. En esta etapa de crecimiento reconoce que se han hecho avances importantes, pero que tal vez sea el momento de delegar en otra persona el manejo de los procesos operativos de la gerencia. Dentro de estos están la gestión de las certificaciones y licencias respectivas para él poder dedicarse a una labor comercial más activa aprovechando las buenas relaciones y la gestión que se ha hecho con clientes importantes en la región y en el país.

En el futuro la empresa va a requerir todo el compromiso del equipo de trabajo para apoyar los cambios organizacionales que vienen. Ese apoyo será clave para lograrlo. En este sentido, la empresa mudó su planta administrativa, en noviembre de 2021, al Centro Ejecutivo El Poblado, lo que brindará un mayor bienestar a todos los empleados y a la familia, quienes viven, en su mayoría, en el sur del Valle de Aburrá, así como disponer de unas mejores instalaciones para la adecuada atención de los clientes y proveedores.

La situación política del país es preocupante para el gerente y su familia: “el año 2022 será decisivo para el país y para la empresa también; ya que esta es una empresa del sector real, hay que ser mesurados y acoplarse al nuevo modelo que venga”, dice Juan Pablo.

Después de que se aclare el panorama en el país, a finales del primer semestre de 2022, se espera iniciar el proyecto de adquisición de una nueva flota. Es un proyecto que se tiene planteado desde hace tiempo. También se estudia una expansión de sus servicios en otro país, pero esto hará parte de un proyecto a largo plazo, pues requiere de estudio y conocimiento del mercado.

En el futuro se realizarán proyectos que van a requerir, seguramente, de inversión de capital, para lo cual siempre se contará con el consentimiento de los socios. Si se mantienen unos gastos mesurados, se podrá hacer otras inversiones. En este camino, Transportes de La Sierra S.A.S. viene trabajando de una manera responsable para lograr afrontar los retos que el mercado le impone todos los días, tratando de consolidarse en el país como una de las mejores empresas de transporte de carga líquida y a granel.

CAPÍTULO 10

CASO CAVITRANS: LAZOS FAMILIARES QUE PERDURAN EN MEDIO DE UNA COMPLEJA TRANSICIÓN GENERACIONAL

*Gastón Darío Rodríguez Santana, Jorge Henry Betancur Amariles
y Juan David Hernández Betancur*

Los inicios de la empresa y de la relación familiar

Esta es una historia real que refleja en gran medida las particularidades y características funcionales de las empresas familiares. Sus protagonistas hacen parte de la familia Cañas Villa, conformada por Juan Guillermo Cañas, su esposa Luz Amparo Villa y su primogénito, Óscar Alejandro Cañas Villa. Es una familia corriente muy unida que gira en torno a la empresa de transporte denominada Cavitrans Ltda., la cual ha sido su sustento familiar por largo tiempo.

Cavitrans cuenta la historia de un proyecto nacido en medio de una relación de pareja que se consolida como familia, un caso en que crecen a la par el proyecto familiar y el proyecto empresarial. La empresa fue creada por los esposos Cañas Villa y viene funcionando en el sector de transportes en la ciudad de Medellín desde hace más de 30 años.

En su operación la empresa presta los servicios de transporte de pasajeros, transporte empresarial y, últimamente, ha incursionado en el transporte turístico, con el que iniciaron operación a nivel regional y nacional.

En su aspecto organizacional, el gerente era el señor padre de familia, Juan Guillermo; su esposa, Luz Amparo, se encarga de velar por el bienestar familiar y del personal de la empresa. Su hijo Óscar Alejandro, debido a una crisis de la empresa, prácticamente se vio obligado a dejar los estudios y tomar la operación logística de la empresa.

El crecimiento no planeado, los niveles altos de endeudamiento, la toma de decisiones apresuradas y la pandemia del COVID-19, en diferentes etapas, generaron las diversas crisis de la empresa, asumidas generalmente en el entorno familiar, adjudicándose los errores, sacrificando lo que sea necesario y luchando unidos para salir adelante.

Estas crisis generaron cambios organizacionales, en los cuales se vio la imperiosa necesidad de que Óscar Alejandro Cañas dejara las funciones operacionales y se proyectara al manejo gerencial, mediante un estructurado plan de transición generacional que potenciara la proyección de la empresa, consolidando el esfuerzo familiar y fortaleciéndose en las experiencias acumuladas (Galván y Sánchez, 2019).

Se trata de una historia de transición generacional con elementos de crisis empresarial, trabajo esforzado de todos los integrantes de la familia, necesidad de la planeación y de los principios administrativos y capacidad para superar crisis como la que se derivó de la pandemia del COVID-19.

Frente a las crisis presentadas en la empresa familiar Cavitrans, se plantean los siguientes interrogantes, que darán luces concretas de acción para superar esta difícil situación:

- ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para evitar un crecimiento no planeado y desmedido de la empresa?
- ¿Qué tipo de factores se deben tener en cuenta que aporten a la elaboración del plan de transición generacional de la empresa?
- ¿Cómo inciden las relaciones familiares en la forma de asumir las crisis al interior de las empresas?

A modo de sinopsis

El proceso de transición de una empresa familiar tiene muchos aspectos y cada caso es único, aunque tengan elementos comunes. A veces resulta necesario encontrarse con dificultades para valorar lo que se ha logrado en la empresa familiar.

El caso de Cavitrans es una de esas historias que presentan los altibajos en que se ven inmersos los emprendedores frente a las situaciones que se presentan y las experiencias que la vida propone. Cada experiencia vivida deja una enseñanza que se acumula y puede transmitirse a las nuevas generaciones.

Igualmente pueden apreciarse en la historia de Cavitrans las características de la transición generacional, en que la nueva generación acumula nuevas experiencias y aprendizajes para ponerlos al servicio de este proyecto familiar.

Cavitrans es un ejemplo fehaciente de las denominadas empresas familiares, caracterizadas por su poca y particular formación gerencial, su contribución a la generación de empleo y su esfuerzo por generar un crecimiento empresarial, que contribuyen a la dinámica económica de la región y el país (Arias *et al.*, 2016).

Es un caso en el que se pueden apreciar aprendizajes derivados del entusiasmo emprendedor, la necesidad de implementar conocimientos administrativos, la fortaleza de la unidad familiar y el valor de las experiencias adquiridas.

El sector transporte en Colombia y su crisis en la pandemia del COVID-19

El Ministerio de Transporte, en el año 2015, reglamentó el servicio público de transporte terrestre basado en la Ley 105 de 1993, que define en el artículo 3:

El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica.

Esto se complementa con el artículo 5 de la Ley 336 de 1996 que define que “el servicio privado de transporte es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas, dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas”.

El servicio público de transporte terrestre automotor especial lo presta una empresa legalmente constituida a grupos de personas con características comunes y destinos homogéneos, como pueden ser estudiantes, turistas, empleados, personas con movilidad reducida o particulares que requieren servicios expresos, de acuerdo con el Ministerio de Transporte (Decreto 348 de 2015).

Durante la pandemia estas modalidades de transporte se vieron afectados por las restricciones establecidas por el Gobierno nacional, que limitó a un máximo de 50% la capacidad de ocupación de los vehículos, según la Resolución 1537 de 2020 (Anexo técnico, 3.14); igualmente, la afectación derivó del cierre de colegios, limitaciones en el sector turismo y cierres de algunas fronteras de municipios y departamentos.

Este escenario genera, para Cavitrans Ltda., una nueva crisis que permite replantearse el escenario a futuro de las líneas de negocio vinculadas con el transporte de personas en el sentido establecido por el marco legal para este servicio en Colombia y dada la situación que afecta a todos los prestadores de servicios especiales de transporte (Guerra Campo, 2020).

El sector transporte de personas y transporte escolar

Para una mayor comprensión de la empresa de transportes Cavitrans, es importante conocer el sector productivo en el cual se desempeña.

De manera global, se entiende por servicios de transporte público de pasajeros aquellos que se prestan al interior de las ciudades, cuyos contornos urbanos se han unido y ampliado a otras municipalidades y regiones. Este es el caso de Cavitrans, que ofrece el servicio de transporte público de pasajeros y escolar, el cual se presta generalmente al interior de la ciudad de Medellín y del Valle de Aburrá. Igualmente, presta el servicio intermunicipal a nivel nacional para excursiones y salidas especiales, acogiéndose a lo estipulado por el Ministerio de Transporte (s.f.).

Al analizar el sector transporte terrestre a nivel regional y en Colombia, según el informe de gestión del Ministerio de Transporte (s.f.), se evidencia que aún deben enfrentarse nuevos retos en la infraestructura de la malla vial, en especial de una mayor conectividad a la zona rural, que permita una mayor competitividad del país mediante las reducciones en los costos de transporte y tiempos de viaje.

La gestión del transporte está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 con la finalidad de aportar al desarrollo sostenible en los niveles económico, ambiental y social, contenidos en el documento CONPES 3991 del Consejo Nacional de Política Económica y Social (2020), enfocado en el aumento y accesibilidad a los servicios de transportes urbanos y regionales.

Con tal finalidad se estableció la denominada Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica y Sostenible, con miras a la reducción de emisiones contaminantes mediante el estímulo a la fabricación y uso de vehículos eléctricos, con la utilización de combustibles menos contaminantes y una movilidad sostenible (Ministerio de Transporte, 2019).

Mediante la Ley 1964 de 2019, el Congreso de la República promueve el uso de vehículos eléctricos; dicha ley está alineada a la Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica y Sostenible, la cual manifiesta que la meta es lograr que mínimo

el 10% de los vehículos adquiridos sean eléctricos o de cero emisiones a partir de 2025, y que para 2035 el 100% de los vehículos públicos adquiridos para sistemas de transporte masivo sean eléctricos o con cero emisiones contaminantes (Latam Mobility, s.f.).

La anterior ley promueve incentivos para el transporte de vehículos eléctricos, como un descuento del 10% en las primas del Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT), reducción de los impuestos vehiculares, además de que no tendrán ninguna restricción de circulación o pico y placa ni de índole ambiental (Congreso de la República de Colombia).

La edad promedio del parque automotor en Colombia es de 17.5 años (Autos de Primera, 2022), muy superior a la de los países vecinos, lo cual concuerda con la misma realidad de la empresa Cavitrans, en la que el 47% de los vehículos son de 18 años o más.

En las últimas décadas, el Ministerio de Transporte de Colombia ha buscado alternativas para abordar la problemática de las empresas de transporte y mejorar su crecimiento, enfocándose en que sean más productivas e innovadoras frente a la presente realidad atípica que es más demandante y competitiva (Fondo Colombia en Paz, 2019).

Respecto al transporte escolar, son las Secretarías de Educación de los entes territoriales certificados las encargadas de regular, inspeccionar, vigilar y controlar la prestación del servicio. Los directivos de los colegios y padres de familia buscan seguridad y puntualidad en el transporte escolar. Para ello, prefieren que los buses y busetas sean prácticamente nuevos y que se encuentren en perfecto estado de mantenimiento, para una mayor seguridad de los estudiantes y profesores, que son los usuarios directos.

Es importante también tener en cuenta la idoneidad y experiencia de los conductores y del personal de apoyo que se encarga de recibir y controlar a los estudiantes una vez que ingresan al automotor. Parte del control es supervisar que los estudiantes tengan puestos los cinturones de seguridad y guarden la compostura durante la ruta.

Los colegios y los padres de familia son muy sensibles al costo del servicio escolar, por lo que Cavitrans, además de prestar un excelente servicio, debe tener una planeación logística que ofrezca precios competitivos de mercado y que, a la vez, sean rentables para la empresa.

La pandemia ocasionada por el COVID-19 repercutió sensiblemente en el transporte escolar y empresarial, debido a que las autoridades de salud y el

Gobierno nacional cancelaron las clases presenciales y las empresas enviaron a sus empleados al teletrabajo durante casi todo el año lectivo 2019, lo que generó un descenso importante en las ventas de Cavitrans y, en términos generales, de todas las empresas de transporte.

Breve historia del proyecto familiar

La empresa se fundó en medio de una relación laboral que llevó a una amistad, la cual culminó en una relación matrimonial entre Luz Amparo Villa y Juan Guillermo Cañas. El inicio de la relación laboral se dio cuando Juan Guillermo, conductor de un bus contratado para una excursión, conoció a Luz Amparo, quien era la guía y recreacionista de la misma.

Así se conoció esta pareja que encontró muchas afinidades entre ellos, como su vocación de servicio y el deseo de independizarse y de crear su propia empresa enfocada en el transporte y el sector del turismo. La pareja decidió contraer nupcias y forjar su proyecto de vida, de la mano de su proyecto empresarial familiar.

Con gran esfuerzo y ahorro, Juan Guillermo logró comprar su primer bus para dejar de ser empleado. Por su parte, Luz Amparo, con su experiencia en excursiones y turismo, se unió a este emprendimiento que iba cobrando vida por la demanda cada vez mayor de servicios.

Con esta perspectiva de crecimiento de servicios, decidieron crear su propia empresa, cuya razón social está representada en las iniciales de sus apellidos: Cañas (CA) - Villa (VI), llegando así a determinar el nombre de la empresa denominada CAVITRANS (que también ha significado Calidad de Vida en el Transporte).

A la nueva empresa se vincularon otros conocidos propietarios de buses y busetas, quienes suscribieron sus vehículos a la empresa Cavitrans para prestar estos servicios de excursiones. Con el tiempo, se dieron cuenta de que el turismo, por su estacionalidad, disminuía en temporada baja. Por ello, ampliaron sus servicios al transporte escolar, en los periodos en que no había tanta demanda de excursiones turísticas.

Al incursionar en el transporte escolar, pudieron observar que la demanda de servicios era más estable que con las excursiones, aunado a que lograron conseguir, también, varios contratos con empresas para el transporte de su personal. Poco a poco las salidas a excursiones fueron quedando atrás, ante la mayor demanda de transporte escolar y empresarial.

Esta demanda de servicios ocasionó un crecimiento desmedido y no planeado de la empresa, que, para mantener los contratos vigentes, amplió la sección logística y la contratación del personal para soportar la operación, mediante préstamos bancarios y personales a tasas de interés poco favorables.

La falta de planeación a largo plazo con el deseo de crecer rápidamente no permite establecer hasta dónde puede llegar el endeudamiento y la asignación de recursos que apalanquen la empresa, lo que parece ser una constante en las empresas familiares. Frecuentemente, no se cuenta con la cultura de análisis de las realidades empresariales internas y los factores externos del entorno, que pueden incidir a futuro en la permanencia y el desarrollo corporativo.

El tomar decisiones sin considerar ni tener en cuenta el contexto descrito anteriormente pone en inminente riesgo la continuidad de la empresa, comprometiendo significativamente su gestión a largo plazo.

En el año 2021 la empresa está a cargo de su hijo, Óscar Alejandro Cañas Villa. La empresa inició hace 30 años y tuvo un desarrollo importante, pero entró en crisis por sus numerosas deudas que, con el tiempo, han venido pagando.

Por el tiempo que viene funcionando la empresa, es reconocida en el sector de transporte principalmente en Antioquia. Su especialidad es el transporte de pasajeros y el transporte escolar. Está volviendo a incursionar en el transporte turístico, pues ve allí una nueva oportunidad. Para tal fin, desde hace 3 años ha rentado un hotel en Coveñas donde ofrece paquetes turísticos completos, integrando transporte, hospedaje y recreación turística, con precios muy competitivos en el mercado.

Cavitrans es un ejemplo fehaciente de las denominadas empresas familiares, representadas por su particular forma gerencial, su contribución a la generación de empleo y su esfuerzo por generar un crecimiento empresarial, que contribuyen a la dinámica económica de la región y del país.

De manera general, se describen algunas características de Cavitrans que, a la vez, son representativas de las empresas familiares:

El capital de la empresa es familiar, al igual que su propiedad y control gerencial. En este aspecto, Cavitrans es propiedad de la familia Cañas Villa.

La familia ejerce un control directo sobre la empresa. De manera particular, algunos miembros de la familia desempeñan funciones administrativas y operativas, incluyendo la gerencia de la empresa. En Cavitrans la gerencia estaba en cabeza de uno de sus fundadores, Juan Guillermo Cañas, quien ha delegado la

dirección de la empresa en su hijo, Óscar Alejandro Cañas Villa. En la empresa también laboran la esposa de Óscar Alejandro y un tío.

Se destaca la intencionalidad de transferir la empresa a futuras generaciones que perpetúen la empresa, es decir, asegurarse de que la empresa siempre quedará en manos de la familia fundadora. Se está realizando actualmente en Cavitrans la transición de la dirección de la empresa a Óscar Alejandro, hijo de la familia fundadora de la empresa.

Casi nunca las personas intervinientes en la sucesión generacional están lo suficientemente preparadas y dispuestas para ello, por lo que es casi normal que se presenten barreras y conflictos en este proceso que repercuten no solo en la estructura empresarial sino también en el núcleo familiar.

Primera crisis: entregar las comodidades que nos brinda la empresa

Con el crecimiento de la empresa y el optimismo que se había generado, se adquirieron créditos de dineros que se destinaron a asuntos relacionados con la empresa y otros que estaban destinados a cubrir gastos familiares, entre los que se cuenta el vehículo particular para la movilización del hijo.

Los hijos heredan del esfuerzo de sus padres algunas comodidades que les permiten tener un mejor nivel de vida. En este caso, Óscar Alejandro disfrutaba de la comodidad de estudiar en una prestigiosa universidad de Medellín y disponer de un automóvil particular para su transporte. Lo único que lo vinculaba a la empresa era saber que de ella salía todo el dinero para cubrir sus necesidades, gustos y caprichos.

Pero la suerte es traicionera y a veces llegan los reveses. Relata uno de los fundadores:

Los acreedores ya no daban más espera y el pago de intereses nos estaba asfixiando financieramente; lo único que se podía hacer era utilizar los bienes que habíamos adquirido durante la época de bonanza para cubrirnos en este momento de necesidad.

En la oficina de la empresa estaba un acreedor, quien en su momento fue un gran apoyo para los avances corporativos; ya llevaban 3 meses de atraso en el pago de los intereses de la deuda y la solución estaba a la sazón: se hizo llamar a Óscar Alejandro, quien se presentó en su vehículo en un término de 20 minutos. El padre lo saludó, le solicitó las llaves del auto y se las entregó al prestamista,

diciéndole: “acepte este carro como abono a la deuda y el resto se lo estaré pagando lo más pronto posible”.

El recuerdo del rostro estupefacto de Óscar Alejandro es una de esas imágenes para guardar en la memoria. Esta experiencia le cambió al hijo la percepción sobre la empresa y su relación con la misma. Ese semestre tuvo que dejar sus estudios en la prestigiosa universidad y dedicarse a trabajar para ayudar a la familia a salir adelante. Bien dicen que “por algo suceden las cosas”, pues esta experiencia fue la que llevó a Óscar Alejandro a valorar la empresa y comenzar a interesarse por encontrar formas para sacar adelante el negocio de la familia.

Transición: un escáner de la situación empresarial

Con un grupo de expertos se realizó un diagnóstico de la empresa Cavitrans, mediante el instrumento de diagnóstico denominado escáner de gestión, propuesto por Rodríguez *et al.* (2018), con el objeto de determinar el estado actual de la empresa durante la sucesión generacional.

Al aplicar este instrumento, se encontraron las siguientes situaciones:

- La administración indica que muy poco se promueve el conocimiento y la implementación de políticas de fomento empresarial.
- La administración evidencia que pocas veces se realizan actividades orientadas a conocer la percepción de los clientes.
- La administración indica que pocas veces se tiene una política clara de negociación con los clientes y proveedores.
- La percepción de la administración sobre la política de calidad en la recepción de productos y servicios de proveedores es que se aplica algunas veces.
- La percepción de la administración sobre las políticas ambiental y social es que algunas veces se fomenta su conocimiento.
- La respuesta oportuna a los clientes en la trazabilidad del negocio se da en la mayor parte de los casos.
- La experiencia de la empresa es de cerca de 30 años de funcionamiento en Colombia.
- Se tiene claridad en la trazabilidad de los procesos de negocio con clientes.
- No cuenta con una estructura organizacional definida y la actual es poco funcional.

- Falta revisar con mayor frecuencia el registro de cada vehículo para hacer seguimiento a su mantenimiento, revisiones técnico-mecánicas, vencimiento del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), que es un seguro obligatorio establecido por la Ley cuyo objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales y/o muerte. Igualmente, verificar la vigencia y vencimiento de los seguros de los automotores y responsabilidad ante terceros.
- El 100% de los clientes destaca grandes aciertos como amabilidad, disponibilidad, precio competitivo y conocimiento del negocio.
- Los clientes visualizan la empresa así: con potencial (75%), con aspectos informales (75%), algo de estabilidad y solidez (50%), le falta organización (50%) y requiere actualizar la flota (50%).
- Los proveedores (100%) los perciben como una empresa que está buscando posicionarse en el sector de transporte.
- La participación en el servicio prestado a los clientes es representativa: 15% en 25% de empresas, 100% en 25% de empresas y 50% en 25% de empresas.
- Los proveedores tienen conocimiento sobre la estructura y funcionamiento de la empresa en casi todo (100%).
- Tienen claros y variados sistemas de comunicación con los clientes como celular, correo electrónico, chats y visitas personales.
- Los clientes han recibido de la empresa escasas orientaciones acerca de sus políticas y sus planes estratégicos (25% nada, 50% muy poco, 25% total).
- La empresa no realiza actividades orientadas a conocer la percepción de sus clientes (75% nunca, 25% algunas veces) y proveedores (100% nunca).
- El 75% de los clientes detecta errores frecuentes en la prestación del servicio como: no dar respuesta inmediata, impuntualidad, ausencia de equipo de reemplazo, falta de estandarización y documentación en procesos, no tener disponibilidad extrahorario, desorden en algunos vehículos.
- Los proveedores han recibido orientaciones de la empresa acerca de sus políticas y sus planes estratégicos.
- Los clientes realizan controles al servicio prestado y están satisfechos en la mayoría de los casos.
- Los clientes perciben la empresa como un negocio familiar que requiere estabilizarse en algunos aspectos informales, como estabilidad en la organización.

- La empresa siempre ha incluido aportes de los proveedores en la planeación estratégica.
- La empresa ha gestionado proyectos conjuntos con proveedores.
- La administración promueve el conocimiento y la implementación de la legislación relacionada con su actividad.
- La administración indica que casi siempre se fomenta el conocimiento y la presentación de informes relacionados con las normas tributarias.
- Se han diseñado algunas estrategias de manera conjunta con clientes y proveedores para asegurar la relación comercial.
- La política de negociación con proveedores es poco conocida por ellos (75% nada, 25% siempre).
- Los proveedores (100%) indican que uno de los problemas más frecuentes en la empresa es la comunicación.
- La administración percibe una escasa implementación de aportes de los clientes en la planeación estratégica.
- La política de negociación con clientes no es estable y los clientes tienen poco conocimiento de ella.
- La empresa realiza pocas actividades orientadas a conocer la percepción de los clientes (75% nunca, 25% siempre).
- En pocas ocasiones se han generado propuestas para fortalecer la asociatividad con los clientes (25% nunca, 50% algunas veces, 25% siempre).
- Pocas veces se han gestionado proyectos conjuntos con clientes (50% nunca, 50% casi siempre).

Esta información puede servir como base para la elaboración de una planeación estratégica de la empresa y en la elaboración del plan de transición generacional, complementando con el análisis de variables que se proponen en el Sistema Integrado de Gestión Empresarial (SIGET PROS) desarrollado por Arias *et al.* (2016).

La transición generacional

En las empresas familiares el mantenimiento de su propiedad y dirección es fundamental para la continuidad, constituyéndose en un proceso vital y a la vez complejo que garantiza la continuidad generacional de la empresa. No obstante,

Barugel (2005) sostiene que cerca de un 65% de las empresas logran sobrevivir en la transición generacional de este tipo de empresas. Lorange (2006), por su parte, concluyó que el 70% de las empresas familiares no llega a la tercera generación y fracasa estrepitosamente por falta de un sucesor competente.

La visión de los empresarios fundadores en la transición generacional, de acuerdo con Serna y Suárez (2005), permite dar un desarrollo funcional a la empresa y dar estabilidad a la familia, para garantizar la continuidad y supervivencia de la empresa.

En este sentido, es importante señalar que en la transición generacional de los nuevos directores de las empresas familiares es ideal que tengan una formación técnica o profesional que les permita ejercer una buena gestión, que garantice la continuidad y proyección de la empresa.

La mayoría de los fundadores son empíricos y han buscado la profesionalización de la segunda generación; sin embargo, esto no es una garantía para la supervivencia de las empresas.

En el caso que nos ocupa, el nuevo gerente de Cavitrans, Óscar Alejandro Cañas Villa, se está profesionalizando como administrador, lo cual le permitirá aplicar sus conocimientos profesionales en pro de la empresa.

Uno de los desafíos que debe enfrentar el nuevo gerente Óscar Alejandro es crear una nueva imagen propia de Cavitrans, lo que implica, en algunos casos, una modernización frente a algunas prácticas preestablecidas que estatuyeron los padres fundadores para perpetuar la empresa.

Se puede observar que en ocasiones se presentan diferencias en la toma de decisiones entre el gerente actual, Óscar Alejandro, que quiere incorporar nuevas ideas, y su padre Juan Guillermo, gerente anterior, por lo que debe intervenir como mediadora Luz Amparo, madre de Óscar y esposa de Juan Guillermo, para dirimir esas diferencias y llegar a acuerdos consensuados.

Por lo general, esto parece ser un trámite normal en la transición generacional de los padres fundadores a sus sucesores familiares, pues es una resistencia que se puede constituir en un duelo por lo que parece ser perder una parte de ellos mismos.

Para la sucesión de la gerencia de Cavitrans, inicialmente no se tuvo un plan que se ajustara a las necesidades de la empresa. En este punto se tenían que tomar decisiones respecto a lo que pudiera ser más conveniente para la empresa. Entonces se tenía que tomar la decisión frente a las siguientes alternativas:

- La primera opción consistía en echar mano de la experiencia, lo que significaba dejar la empresa en manos del padre y relegar al hijo a otro tipo de actividades, permitiendo que forjara su propia experiencia antes de tomar la dirección de la empresa.
- Como segunda opción, se planteaba el cambio generacional en la dirección. La hermana de Óscar, Nathaly, apoyaba esta idea con el argumento de la capacidad que ya mostraba Óscar, las nuevas ideas que aportaba a la empresa, la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios, las exigencias de reglamentaciones del Gobierno, las exigencias de los clientes tradicionales y las nuevas perspectivas de mercado.
- Por su parte, Luz Amparo, la madre, proponía una alternativa intermedia, que consistía en una gerencia corporativa, es decir, que los cuatro miembros de la familia conformaran la Junta Directiva, se constituyeran en la máxima autoridad en la toma de decisiones y todos actuaran como directores de diferentes áreas. Esta propuesta se consideraría transitoria, por un par de años, mientras se lograban consolidar otros aspectos en la maduración de Óscar como posible nuevo gerente.

En referencia a las funciones empresariales y los roles familiares, Bruneau (1991) menciona que “el hecho de que prime la familia sobre la empresa, es decir, que se muestre la supremacía de los lazos afectivos sobre el dinero y el poder representado en el negocio” es un buen indicio de que la transición generacional funcionará y perdurará en el tiempo (como se citó en Orozco y Rentería, 2012, p. 11).

La vuelta al origen: el sector turismo

Desde 2017 ya se había comenzado a explorar la posibilidad de retomar los viajes a la Costa Atlántica colombiana por parte de los esposos Cañas Villa, fundadores de la empresa; esto motivados por las solicitudes de algunos de sus clientes en otros tiempos, por el hecho de que ya la nueva generación estaba asumiendo el transporte de personas con los contratos que se tenía y por el deseo de tener una actividad que pudiera ser más gratificante para ellos.

Tomaron en arriendo un hotel en el corregimiento de Coveñas, municipio de Santiago de Tolú, en el departamento de Sucre, situado en el golfo de Morrosquillo, uno de los paraísos de playa en el Caribe colombiano. Hicieron las adecuaciones, invirtiendo un capital tomado de las utilidades de la empresa

e iniciaron con el primer grupo de viajeros. El resultado fue satisfactorio, más por los aprendizajes que por las utilidades económicas.

De ahí en adelante, esta unidad de negocio se convirtió en línea estratégica para ayudar al crecimiento de la empresa. En junta directiva decidieron manejar la empresa con dos grandes líneas de desarrollo: la nueva generación, liderada por Óscar Alejandro y Nathaly, trabajaría en la administración de los contratos de transporte de personas (colegios, empresas, contratos con entidades del Gobierno y servicios expresos); los padres fundadores, liderados por Juan Guillermo, desarrollarían todo lo relacionado con la línea de turismo.

Todas las decisiones sobre cualquiera de las dos líneas de negocio se consultarían en junta directiva y solo se ejecutarían los proyectos que fueran debidamente aprobados en este colectivo.

Las expectativas se cumplieron, lograron el posicionamiento esperado gracias al buen servicio prestado; entonces hicieron contratos con dos hoteles más para poder cumplir con la creciente demanda. Llegaron a tener excursiones con hasta cinco buses con todos los cupos contratados. Los hoteles operaban bajo la supervisión de Juan Guillermo y Luz Amparo, quienes se cuidaban de atender cada detalle y todas las solicitudes de sus clientes.

Decidiendo el futuro de la empresa

Cavitrans ha venido trabajando en la transición generacional como una estrategia para comprometer a los hijos en la responsabilidad de la empresa, lo cual ha implicado tomar decisiones sobre la manera como se administra, aprovechando las fortalezas de cada uno de los miembros del grupo familiar.

Habiendo consolidado dos unidades estratégicas de negocio que han permitido ubicar a cada integrante de la familia y de la empresa en los roles que pueden aportar mejor al negocio, el escenario muestra una Junta Directiva coordinada, madura y enfocada en lo que pueden hacer para que el negocio mantenga la solidez requerida, de manera que garantice su sostenibilidad durante el liderazgo de una segunda generación familiar.

Es marzo del año 2021, el Gobierno ha permitido una apertura gradual de los sectores económicos; adicionalmente, las personas sienten la necesidad de volver a lo que se ha llamado “la nueva normalidad” y quieren encontrarse de nuevo, regresar a las actividades y poder participar de actividades recreativas. En la sala de juntas de Cavitrans se están tomando decisiones:

Luz Amparo (L.A.): —Tenemos una cantidad de viajes represados, muchas personas están preguntando si tenemos planes para Coveñas en los próximos fines de semana. ¿Qué piensan ustedes?

Nathaly (N.): —Por fin podemos volver a nuestras rutinas, es tiempo de poner lo mejor de nuestra familia en nuestro proyecto empresarial.

Juan Guillermo (J.G.): —Yo estoy listo; ya estuve en Coveñas revisando la infraestructura y creo que podemos hacer las adecuaciones que exige el Gobierno. Así que podemos empezar ya.

Óscar Alejandro (O.A.): —Es la oportunidad que estábamos esperando; tenemos un compromiso con los clientes y esta es la oportunidad de recuperar su fidelidad. Ellos han creído siempre en nosotros.

L.A.: —Saben que todavía no se ha ido el virus. Tendríamos que exigir la vacunación, mantener el distanciamiento, cuidar la preparación de los alimentos y mantener informados a nuestros clientes sobre todos los protocolos de bioseguridad.

O.A.: —En este momento se nos presenta un nuevo reto que debemos mirar como una oportunidad; somos un equipo y tenemos fortalezas para aportar. Así que, papá y mamá, el sueño de ustedes no ha muerto y me anima ese entusiasmo que mantienen a pesar de la situación.

N.: —También se ha fortalecido el transporte empresarial. El año anterior no dejó muchas utilidades, pero nos logramos sostener. Esperamos que en los meses siguientes se puedan lograr algunas utilidades. Los créditos de los bancos se han manejado con una refinanciación, lo cual demanda un ajuste en el manejo de cuentas. Cada peso que ingrese cuenta y podría ayudar al fortalecimiento paulatino.

J.G.: —Entonces mañana viajaré de nuevo a Coveñas. En una semana tendré todo preparado, así que podemos empezar a llamar a quienes han manifestado interés y explicarles las condiciones. Poco a poco podemos ir organizando los grupos de viaje.

O.A.: —Prepararé un plan de trabajo que involucre los vehículos disponibles, los requerimientos de bioseguridad, el análisis de costos, los contactos con proveedores y la disponibilidad de recursos financieros. Creo que en los primeros viajes no tendremos mucha utilidad, pero vale la pena empezar.

J.G.: —Ahora la ganancia no es lo más importante. Nosotros empezamos hace más de 30 años con menos de lo que tenemos hoy. Las crisis no han podido acabar con nuestro sueño, así que sigamos adelante.

L.A.: —La mayor fortaleza que hemos tenido es la unidad familiar; este es el activo más importante de nuestra empresa, así que continuemos con estos valores familiares como lo más importante.

O.A.: —Los demás temas los iremos abordando poco a poco. Algunos colegios y empresas nos están llamando para que prestemos de nuevo nuestro servicio de transporte, con la calidad que siempre nos ha caracterizado. Dispongo de varias propuestas que les pasaré para que las analicen y definamos el futuro de nuestra empresa. Ya he dado instrucciones al equipo para que retomen la base de datos de nuestros clientes y podamos ir recuperándonos paulatinamente.

L.A.: —Cada uno a sus funciones y nos reuniremos de nuevo la próxima semana cuando regrese Juan Guillermo...

En este contexto se podría plantear la posible decisión de entregar a la nueva generación la dirección de la empresa, considerando que ya se ha logrado el periodo de transición con la Junta Directiva. En consecuencia, es lícito preguntarse:

- ¿Es conveniente en este momento entregar la gerencia al hijo y que los padres se concentren en la unidad de negocios relacionada con el turismo?
- ¿La modalidad de dirección corporativa, en una Junta Directiva, es el modelo acertado para la empresa o esto puede afectar la toma de decisiones en momentos que la requieran?
- ¿Hasta qué punto mantener el equipo familiar como máximo órgano en la toma de decisiones puede afectar a la empresa?

CAPÍTULO 11

CASO CREACIONES SEXY PUNTO: UN RETO A SUPERAR EN LA SUCESIÓN FAMILIAR

Elkin Olaguer Perez Sánchez y Mauricio Antonio Bedoya Villa

Inicios de un sueño

Creaciones Sexy Punto es una empresa familiar fundada en el año 1974, a partir de una sastrería que dirigía la señora madre del antiguo presidente, quien vio en la confección de ropa exterior femenina, especialmente blusas y pantalones, la mejor forma de sacar adelante a sus hijos. Ella estuvo al frente de la empresa durante los primeros 5 años, y luego el legado pasó a manos de dos de sus hijos, quienes continuaron con la empresa.

Conforme el negocio fue evolucionando, surgieron otras empresas familiares como Disex y RBJ, ambas del sector de las confecciones, surgidas a partir de la experiencia de Sexy Punto, las cuales alcanzaron unos excelentes niveles de ventas y aceptación en la ciudad de Medellín y que siguen generando productos para los consumidores locales.

En sus mejores épocas, Sexy Punto llegó a tener hasta 50 empleados y, con su evolución, se hizo necesario ajustar su planta de personal, la cual al día de hoy no supera los 15 empleados. Su modelo de negocio actual está basado en procesos de tercerización mediante el maquilado de sus productos, lo que ha permitido disminuir costos y así lograr una mayor sostenibilidad empresarial.

De retazos a boutique

Creaciones Sexy Punto, fundada en 1974, fue constituida como sociedad por acciones simplificada. Hoy es administrada por Pablo y Juliana, hermanos, integrantes de la tercera generación de herederos de Sexy Punto, con formación como administradores de empresa, ambos egresados de la Universidad de Medellín.

Estos dos hermanos, durante más de 10 años, han estado al frente de la empresa mostrando un gran sentido de pertenencia y motivación por aplicar en los procesos internos los conocimientos adquiridos en la academia. Ambos sienten un gran amor por la empresa y son conscientes de que, al ser la tercera generación de una empresa que lleva más de 47 años en el mercado, tienen la inmensa responsabilidad de mantener a Sexy Punto en un lugar preeminente en el mercado de las prendas de vestir femeninas.

Sobre la labor de mantener los logros de Sexy Punto, dice Juliana que “a pesar de las dificultades por las que hemos tenido que pasar, sentimos cada día más y más motivación para seguir sacando adelante este valioso legado familiar”, lo cual los llena de ánimos para cada día continuar trabajando con más ahínco.

Entre las experiencias vividas en la empresa, es importante mencionar el proceso que vivió Pablo, quien dice: “siempre que terminaba algún trabajo en la universidad, me iba para la empresa a ver si podía aplicarlo a algunos de los procesos o procedimientos que allí se llevaban, para así comprobar la validez del mismo”, y fue así como este administrador aprendió a manejar todos los procesos, máquinas y herramientas usadas en la empresa, lo que facilita mucho su rol como director.

Aunque, resalta el mismo Pablo, uno de los factores de éxito de su motivación para trabajar en la empresa familiar fue que “nunca mi papá me sugirió que viniera a trabajar en Sexy Punto, sino que, por el contrario, permitió que hiciera las prácticas de mi carrera en otra empresa antioqueña”, donde Pablo fortaleció y aplicó algunos de los conceptos de mercadeo estudiados en su formación. Manifiesta que en la empresa familiar es “todero”: “hay que hacer lo que toque para sacar adelante la empresa”, puntualizó.

Tanto para Pablo como para sus hermanos, se hace imperativo entender que una familia empresaria que planifica un proceso de sucesión debe atravesar por cinco etapas en su desarrollo, las cuales involucran la planificación del proceso, los sucesores, la familia, la empresa y la propiedad. En este punto tiene validez lo propuesto por Davis y Tagiuri (1989), quienes argumentaron un modelo al que llamaron “el modelo de los tres círculos”, con el fin de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar donde la familia, la empresa y los propietarios combinan el modelo de unidad de negocio con el rol familiar, a través de la participación e intervención en los procesos o cargos que ejecutan y apoya el sistema. El éxito a largo plazo del funcionamiento de la organización, la estabilidad en la crisis, el manejo del conflicto, entre otros logros, dependen del apoyo

mutuo de cada uno de los miembros y de la capacidad de reconocer cómo y cuándo intervenir desde su rol.

Cosiendo una empresa sostenible

Juliana se ha dedicado a la parte administrativa y financiera de Sexy Punto, pero tiene claro que en las empresas familiares es necesario aprender de cada una de las actividades que hacen parte del negocio (inclusive aprendió a manejar las máquinas de confección) para poder tener autoridad moral al momento de exigirles a los empleados; adicionalmente, dice que es capaz de enfrentarse a cualquiera de los procesos de las prendas que confeccionan. Según lo expresa ella misma: “estamos posicionados entre los más reconocidos almacenes de cadena, ubicados en los principales centros comerciales de las ciudades capitales de Colombia”.

Uno de los aspectos que más resalta Juliana es el nivel de responsabilidad que ellos tienen como propietarios de la empresa, pues, para cumplir sus actividades, deben ser los primeros en llegar y los últimos en salir; además, deben estar pendientes las 24 horas del día de los clientes y los procesos de producción para garantizar un producto de excelente calidad y con alto índice de satisfacción.

Lo anterior hace que en ocasiones se presenten algunos roces y dificultades entre los responsables de la sucesión, lo que Belausteguigoitia Rius (2012) designaba como “diferencias entre los integrantes de la nave”, descritas así:

Si bien las diferentes opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, a veces llegan a ser destructivas y perjudican a todos los que viajan en ella. Si los tripulantes consideran que el destino que se pretende alcanzar no es el más conveniente, podrían no desempeñar bien sus actividades; en el peor de los casos, si la tripulación se siente amenazada, podría amotinarse. (p. 26)

Actualmente, tanto el fundador como el área administrativa de Sexy Punto se sienten satisfechos por los logros alcanzados y dicen que es gratificante estar trabajando en la empresa de la familia y continuar con el legado, ser capaces de sacar adelante lo que tanto han amado y valorado sus padres, ya que la madre también puso al servicio de la empresa todos sus conocimientos comerciales y estuvo allí como vendedora durante mucho tiempo. Aún en este momento, ellos siguen sintiendo el apoyo del padre, quien siempre está listo para aconsejarlos,

darles algunas directrices importantes y ayudarles a resolver cada una de las dificultades que se presentan en el día a día.

Los productos

El portafolio de Sexy Punto está compuesto por vestuario exterior femenino; inicialmente solo prendas exteriores, pero ellos manifiestan que pueden “diseñar y fabricar cualquier tipo de prenda” que tenga acogida entre las damas.

Una de las características del modelo de negocios de la empresa es que tiene todos los procesos tercerizados, especialmente la confección, lo que facilita que, en los momentos en que las ventas se ponen más difíciles, se pueda afrontar la situación, pues no tienen que incurrir en costos fijos, ya que, si hay demanda, ellos contratan a confeccionistas externos bajo el modelo de maquila.

Las grandes fortalezas de la empresa en la parte productiva están en el diseño y el despacho, ya que tienen organizada toda la logística de entrega en los almacenes del país, los cuales son los consumidores finales de las colecciones que Sexy Punto diseña para las diferentes temporadas, como día de las madres, fechas especiales y fin de año.

La planeación en la sucesión

Como dice Tarrats Pons (2010), la sucesión es la transferencia del liderazgo desde el fundador-propietario hacia un sucesor del grupo familiar o un agente externo a la organización. En otras palabras, el proceso sucesorio busca definir quién será el encargado de renovar y reinventar, además de imprimir un estilo diferente que defina un nuevo rumbo para la empresa familiar, razón por la cual se hizo necesario indagar a los protagonistas de la empresa si efectivamente contaban con un plan coherente de sucesión para el logro de los objetivos y su visión. En ese sentido, declara Pablo que “en ninguno de los momentos de la historia de Sexy Punto se llegó a pensar quién podía ser el sucesor o la persona que siguiera al frente de la empresa una vez que nuestro padre se retirara”. Este hecho fue algo que surgió por la casualidad y las circunstancias mismas que enfrentaba la administración de la empresa en su época, toda vez que el fundador había tomado la firme decisión de iniciar el retiro del manejo de la dirección de la empresa. De esta manera, el grupo familiar se enfrentó a la decisión de cuál de los dos hijos que habían estado ya a cargo de diferentes actividades técnicas y funciones administrativas

se pondría al frente del negocio con el ánimo de mantener la armonía, continuidad y unidad del grupo familiar.

Es así que en el año 2006 se vieron enfrentados a tomar la mejor decisión sobre quién sería el sucesor en la dirección de la empresa y llegar a un consenso entre Juliana y Pablo. Ambos poseían las capacidades y la confianza para tomar las riendas de Sexy Punto. En primera instancia, debido a situaciones legales y por afinidad con los clientes, se designó a Pablo como el representante legal. Al respecto, señala: “ante cualquier decisión importante que se fuera a tomar, siempre tuve en cuenta la opinión de Juliana. Los dos somos muy unidos y tratamos de resolver todas las situaciones a partir del punto de vista de ambos”. A continuación, se hizo un inventario de las capacidades, limitaciones y formación profesional, con la intención de tomar la mejor decisión con base en los estudios realizados. Para el caso de Juliana, se decidió que ella fuera la encargada del área de finanzas, mientras que Pablo se encargó de la administración y las actividades de mercadeo en la compañía. Ambos, con sus conocimientos y dedicación, constituyeron el mejor complemento para asumir las responsabilidades y el rumbo de Sexy Punto.

Estar al frente de las actividades del día a día ha sido una de las principales limitaciones que no han permitido que los sucesores lleven a cabo una planeación coherente del proceso sucesorio para el direccionamiento de la empresa. El tiempo para planear dicho proceso ha estado afectado por las decisiones que deben tomar constantemente según las dinámicas propias del negocio. Sin embargo, tal como menciona Pablo:

En realidad, hay un sentido de urgencia de hacer frente a ese reto, debido a la experiencia que me tocó vivir cuando un tío dueño de una empresa de gran proyección en Medellín murió de la noche a la mañana. Esto no lo teníamos pensado y la situación desencadenó que mis tres primas tuvieran que tomar el mando de la compañía. Ese aprendizaje nos generó la inquietud acerca de la importancia de tener un proceso de sucesión claro ante los efectos de inestabilidad que causa el hecho de la muerte del dueño o líder de la compañía.

El posible sucesor

Uno de los principales elementos clave en todo proceso de sucesión es identificar si la persona que se tiene como posible sucesor cuenta con el talento para asumir el cargo. En el caso de Creaciones Sexy Punto, fue Pablo quien

decidió que podría ayudar a seguir con el liderazgo de la compañía, partiendo de la experiencia que ya había tenido desde sus estudios y de comprender que no existe un modelo único que defina una aplicación correcta que garantice el éxito en tan importante proceso sucesorio, razón por la cual cada caso debe tratarse de manera particular (Burkart *et al.*, 2003). Así, decidió que debía darse la oportunidad de ayudar a incorporar todos los conocimientos del plan de estudios de formación del programa de Administración de Empresas, sobre todo en el tema específico de productividad.

Uno de los aspectos que justificaron dicha decisión fue tratar de darle soporte académico a la empresa, en respuesta al poco conocimiento académico que tenía su padre, puesto que su formación era básicamente en Derecho, sin conocimiento experto en herramientas de administración y gestión. Ante esa situación, argumenta Pablo: “de alguna manera tuve que ponerme al tanto con el desarrollo de actividades propias de la gestión de la empresa ante las falencias de un plan de productividad y de planeación estratégica”.

Posteriormente, fruto de la experiencia de Pablo al realizar la práctica empresarial en Productos Familia¹⁹, se vio la oportunidad de implementar algunos de los procesos utilizados en esta empresa al interior de Sexy Punto, lo que ocurrió de manera simultánea a la enfermedad de su padre, el fundador, situación que llevó a que Pablo asumiera en pleno la gerencia de la empresa, sin dejar de lado el gran esfuerzo que hizo su padre por sacar adelante la empresa y luchar por la continuidad del negocio. La motivación personal que tenía en esos momentos por la sucesión del negocio fue el escenario propicio como profesional para practicar todo lo aprendido en su carrera de Administración.

La formación y el entrenamiento del líder

La compañía tiene un modelo de gestión compartido. Su crecimiento, sostenibilidad y posicionamiento se deben, precisamente, a ese conjunto de saberes que se han complementado de manera sistémica para entender la naturaleza y razón de ser de la compañía. Juliana optó por encargarse del área administrativa y financiera y Pablo, por su experticia en asuntos técnicos y de mercadeo, del área de producción y ventas.

¹⁹ Papeles Familia hacer parte del Grupo empresarial Familia con presencia en Suramérica y el Caribe con más de 60 años de trayectoria. 1958. Familia fue fundada en Medellín por John Gómez Restrepo y Mario Uribe. Inicialmente la Compañía se llamó URIGO y se dedicaba a la importación de papel higiénico de los EE.UU con la marca Waldorf, producida por la compañía Scott Paper Co. Actualmente es una marca líder en productos para el cuidado, higiene y aseo (<https://www.grupofamilia.com/somos-grupo-familia/>).

En este contexto, la formación académica, entrenamiento y profesionalismo de Juliana y Pablo fueron elementos esenciales para ser los sucesores. En ese sentido, dice Pablo:

Sin haber terminado el pregrado, realicé con mi hermana múltiples cursos de formación con entidades del Estado tales como Expopyme, Proexport, Cámara de Comercio y la asistencia a ruedas de negocios programados por la Alcaldía con el fin de desarrollar habilidades que pudiera aplicar en la empresa,

lo que les ha permitido contar con un conjunto de saberes necesarios para la sostenibilidad del negocio, practicando diariamente lo que se aprende, pasando inclusive a sustituir métodos manuales de corte y diseño por sistemas automatizados que facilitan dar respuesta de manera más ágil a las dinámicas del mercado.

Las competencias técnicas y humanas

Las competencias, tanto técnicas como humanas, centradas en la disciplina y responsabilidad constantes, sumadas a otras habilidades de mercadeo y ventas, han sido consideradas por Creaciones Sexy Punto como los pilares que deben asumir los futuros sucesores de la empresa. De la misma manera, se ha considerado que el perfil del sucesor debe tener un enfoque administrativo muy sólido, dado que la cultura de la compañía ha sido marcada por un modelo muy conservador en el manejo de las finanzas, habilidades blandas²⁰ necesarias que le permiten a la empresa poder continuar con el legado de su fundador.

Ante la situación que atraviesa la economía como resultado de la pandemia, menciona Pablo:

Es necesario que el posible sucesor siga capacitándose en temas gerenciales y estar atento a seguir de la mano con las entidades del Estado, formándose en temas de empresa frente a los cambios en los modelos de negocio y de reestructuración que están atravesando muchas empresas del sector, ya que los clientes no son los mismos de antes y se requiere ser muy cuidadoso con los gastos ante la incertidumbre y los cambios en las tendencias del mercado.

²⁰

“Las habilidades blandas son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás” (Universia, 2018).

Los retos y tareas del futuro sucesor

Los principales retos y tareas a nivel empresarial que deberá afrontar el futuro sucesor deben estar centrados en la continuidad del legado que ha marcado la historia de la compañía en sus más de 40 años. Este hecho significa asumir una serie de retos, entre ellos tener productos nuevos, teniendo en cuenta que la gran mayoría de sus clientes es público mayor que quiere estar a la moda. Otra de las tareas del futuro sucesor es seguir conservando unas excelentes relaciones con los clientes. De manera adicional, la apertura de nuevos mercados y la atención a las tendencias deben ser tareas permanentes.

El trabajar con amor y dedicación y la conservación de la unión familiar son los principios indiscutibles para conservar el legado de su negocio. Por ello, el futuro sucesor debe ser una persona que ame la marca y conozca el producto, para que la empresa perdure en el tiempo y siga reinventándose. Sobre todo, un aspecto crucial es que esta persona sea un ser integral que conozca el negocio completamente, sus áreas, sus sistemas de diseño, procesos y funciones con visión global, viendo a Sexy Punto con la particularidad de ser una pequeña empresa familiar y poder direccionar al personal de manera eficiente.

Finalmente, el fundador de la compañía dice sobre la sucesión:

Tuve la fortuna de tener dos hijos preparados en temas de administración y finanzas. Con su gestión al mando de la gerencia de Sexy Punto se ha logrado la continuidad de la compañía, y así he podido dedicarme a un merecido descanso, sin tener la preocupación de que la empresa no perdure en el tiempo y siga cumpliendo su objeto social. También les he dado la libertad de hacer los cambios y reestructuraciones comerciales, lo cual ha permitido que la empresa siga generando empleo y sea sostenible.

Algunas reflexiones finales

El análisis del estudio de caso de Creaciones Sexy Punto, teniendo como referencia las particularidades e hitos que han marcado su nacimiento, crecimiento y sostenibilidad, deja algunas implicaciones gerenciales que son de gran utilidad para las pymes a la hora de enfrentar los procesos de sucesión.

Una de ellas es, sin duda, tener un proceso claro de sucesión que garantice no solo la supervivencia de la organización sino su continuidad y alineación con

los objetivos de la empresa, el diseño de la organización y los perfiles que definen las competencias y habilidades del futuro sucesor. Este hecho representa uno de los aspectos que más inciden en la mortalidad de las empresas que están constituidas por un núcleo familiar, tanto en edades tempranas como en etapas maduras, y que afectan su crecimiento y continuidad.

A pesar de que las empresas cuentan de alguna manera con modelos de gestión que les han permitido crecer y sostenerse, se requiere preparar la sucesión mediante un proceso planeado e intencionado para realizar la transferencia tanto de la administración como de la propiedad de la empresa. Una manera de lograrlo es establecer un protocolo familiar para hacer frente de manera anticipada al problema de la transferencia de poder y su impacto en la organización.

Este protocolo familiar ayudará a definir los acuerdos, reglas y formas de proceder por parte de los socios de la empresa objeto de estudio en este caso. De esta manera, no solo facilitará la regulación de las relaciones de la propiedad, quién pueda o no entrar al negocio familiar, las estrategias de salida y gestión para el logro de los propósitos de la empresa, sino también promover el descubrimiento de nuevas formas de gobernar que motiven la renovación empresarial y la innovación, procurando la autonomía y el buen gobierno en coherencia con el plan estratégico de la empresa.

CAPÍTULO 12

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DE LAS MIPYMES FAMILIARES: OBJETO DE ESTUDIO EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

Elkin Darío Rave Gómez y Joan Esteban Moreno Hernández

Luego de identificar los 10 casos objeto de estudio relacionados con la transición o relevo generacional en mipymes de familia, analizados en los capítulos anteriores, se realiza una compilación de estos casos, identificando las diferencias y similitudes entre ellos y resaltando el desafío o reto que se identificó en estas empresas familiares.

Se realiza una caracterización de los casos, como se muestra en la tabla 7. Para un mejor entendimiento, las empresas se identifican como caso 1, caso 2, caso 3..., hasta llegar al caso 10. Se obtuvieron cinco casos ubicados en el sector comercial, cuatro en el sector servicio y uno en el sector industrial. Dos casos tienen como actividad principal la construcción y un caso ofrece el servicio inmobiliario, que se podría incluir en la actividad construcción, ya que están muy relacionados. Luego se tienen dos casos cuya actividad principal es la textil-confección; dos casos ofrecen el servicio de transporte, que se diferencian en que uno de ellos ofrece transporte de pasajeros y el otro transporte de carga; un caso se dedica a la cría de ganado y, por último, uno a la comercialización de autopartes. Cinco casos se clasifican como pequeña y los otros cinco como mediana empresa. Con respecto a la clasificación por tamaño, es importante aclarar que el caso 2 cuenta con 2 000 empleados pero se clasifica como mediana por los ingresos anuales. Seis casos manifiestan estar en manos de la segunda generación, dos casos de la primera y dos casos de la tercera.

Con respecto a la caracterización realizada de los 10 casos, los gerentes en la actividad económica construcción manifestaron que su actividad siempre está en constante crecimiento, incluso durante la pandemia por COVID-19. Otra cosa ocurre con los casos vinculados a las actividades transporte y confección,

quienes manifestaron que, entre los años 2020 y 2022, su actividad económica ha disminuido, afectando sus ingresos.

Tabla 7

Caracterización de los casos objeto de estudio

Condiciones	Sector económico	Actividad económica	Tamaño de la empresa	Años de Antigüedad	Número de empleados	Generación a cargo	Número de socios	Participación accionaria
Caso 1	S	Inmobiliario	P	>30	28	1ª	2	50% c/u
Caso 2	S	Vigilancia	M	>52	2 000	3ª	5	20% c/u
Caso 3	C	Construcción	M	>40	58	2ª	5	60% (1 socio) 10% (4 socios)
Caso 4	C	Autopartes	P	>43	11	1ª	1	100%
Caso 5	I	Construcción	M	>37	100	2ª	3	60% / 30% / 10%
Caso 6	C	Confección	M	>44	95	2ª	1	100%
Caso 7	C	Ganado	M	>10	55	2ª	4	25% c/u
Caso 8	S	Transporte de carga	P	>13	40	2ª	4	54.8% / 15.6% / 14.8% / 14.8%
Caso 9	S	Transporte de pasajeros	P	>30	3	2ª	2	50% c/u
Caso 10	C	Confección	P	>47	15	3ª	1	100%

Nota. Explicación de abreviaturas: I = Industria, S = Servicio, C = Comercial, P = Pequeña, M = Mediana, G = Grande.

Con respecto al análisis realizado a los 10 sobre la situación de la planeación del relevo generacional y cómo se encuentran preparados para que la nueva generación asuma la gerencia, en la tabla 8 se evidencia que cinco casos cuentan con Junta Directiva y los otros cinco no. Solamente el caso 2 manifiesta contar con Junta Directiva y tener miembros externos diferentes a la familia; los nueve casos restantes notificaron no contar con miembros externos. Cuando se indagó si contaban con un sucesor, solo el 50% de los casos respondió que sí.

De acuerdo con la indagación realizada sobre si contaban con un protocolo familiar, nueve casos respondieron que no, contando solo con protocolo el caso 2. En ocho casos se evidencia un constante conflicto o rivalidad entre las familias propietarias por el poder, y estos mismos casos no cuentan con una separación entre la empresa familiar y la administración. Dos casos están exentos de conflictos de poder, y ambos manifiestan tener separación de poder entre la empresa familiar y la administración.

Tabla 8*Situación de planeación sobre el relevo generacional en los casos de estudio*

Condiciones	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
JD	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No
Miembros externos en JD	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
Sucesor	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si	Si	No
Protocolo familiar	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
Conflicto o rivalidad entre la familia por el poder	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	si
Separación entre la empresa familiar y la administración	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No

Nota. Explicación de abreviatura: JD = Junta Directiva

De acuerdo con la metodología de casos de estudio, se debe identificar un reto o desafío sin dar la posible solución (Yin, 1994). Solamente se ofrecen algunas alternativas como posibles soluciones. Alineado a lo anterior y al objetivo de este trabajo sobre el relevo generacional en empresas de familia, en la tabla 9 se identifica el desafío de cada uno de los casos estudiados en los capítulos anteriores. Pueden apreciarse ciertos factores comunes preliminares entre los 10 casos, y son la falta de planeación en la sucesión, la rivalidad entre los socios en la toma de decisiones y la confusión entre los objetos empresarial y familiar. Además, tanto el caso 4 como el 10 manifiestan no contar con un próximo sucesor.

Tabla 9*Reto o desafío de las empresas familiares*

Caso	Reto o desafío identificado en la empresa objeto del caso
Caso 1	Rivalidad entre los socios por elegir un sucesor
Caso 2	Confusión entre los objetos empresarial y familiar
Caso 3	Planeación del relevo generacional
Caso 4	Riesgo en la continuidad del negocio a falta de un sucesor
Caso 5	Tensión en la toma de decisiones entre el sucesor y la JD
Caso 6	Planificación de la sucesión
Caso 7	Elaboración del protocolo familiar y constitución de la JD
Caso 8	Discordia en la toma de decisiones entre los miembros de la JD
Caso 9	Diferencias en la toma de decisiones
Caso 10	Identificación del próximo sucesor

Nota. Explicación de abreviatura: JD = Junta Directiva

Dentro de la estructura para desarrollar los casos de estudio, se debía identificar los posibles cursos, asignaturas o materias donde cada autor recomendaba desarrollar y debatir cada uno de los casos de estudio. Con base en lo anterior, en la tabla 10 se presentan algunas similitudes en cursos recomendados como Gobierno Corporativo, Manejo de Conflictos en Empresas Familiares, Teoría Administrativa, Toma de Decisiones y Cultura Organizacional, pero además algunos cursos diferentes entre los casos, como son Sucesión Intestada, Emprendimiento e Historia Empresarial. La importancia de este tema es poder identificar aquellos espacios donde se pueden llevar al aula de clase las situaciones que experimentan en su día a día los negocios familiares y generar soluciones entre el docente y el estudiante en dichos cursos.

Tabla 10

Cursos de aplicación de los casos de estudio

Caso	Cursos de aplicación recomendados
Caso 1	Gobierno Corporativo / Manejo de Conflictos en la Empresa Familiar
Caso 2	Gobierno Corporativo / Manejo de Conflictos en la Empresa Familiar
Caso 3	Sucesión Intestada / Gobierno Corporativo
Caso 4	Estudio sobre Gobierno de la Empresa Familiar / Cultura Organizacional
Caso 5	Teoría Administrativa / Teoría de Decisiones
Caso 6	Administración y Organizaciones / Toma de Decisiones
Caso 7	Toma de Decisiones / Cultura Organizacional
Caso 8	Gerencia Estratégica / Liderazgo Organizacional / Gerencia del Talento Humano
Caso 9	Emprendimiento / Competitividad y Estrategia / Estrategia Empresarial
Caso 10	Historia Empresarial / Estrategia y Eestructura

Cada uno de los casos de estudio debe tener un objetivo de aprendizaje para poder identificar a qué se le apuntan y qué se desea obtener al final con la nota de enseñanza. Es por esta razón que en la tabla 11 se puede observar el objetivo de aprendizaje de los 10 casos que fueron desarrollados en los capítulos anteriores. En la revisión de los 10 objetivos de aprendizaje, estos están basados en situaciones ligadas al relevo generacional en mipymes de familia. De alguna manera, cada uno de los casos está teniendo una experiencia desafortunada con la planificación de la sucesión, la falta de un protocolo de familia, el hecho de que no cuentan con una Junta Directiva y, en algunos casos, requieren de miembros externos diferentes a la familia; en otros casos se identifican conflictos en la toma de decisiones.

Tabla 11*Objetivos de aprendizaje de los casos de estudio*

Caso	Objetivos de aprendizaje
Caso 1	Identificación de la importancia de planificar la sucesión
Caso 2	Viabilidad de que un miembro de la familia o un externo pueda asumir el cargo de gerente.
Caso 3	Implementación de políticas de gobierno corporativo para empresas familiares
Caso 4	Planificación de la sucesión empresarial para las siguientes generaciones
Caso 5	Incidencia del relacionamiento entre los socios como factor clave en el proceso evolutivo de la organización
Caso 6	Reconocimiento de la importancia de los protocolos en la gestión de la empresa familiar
Caso 7	Reconocimiento de las características y condiciones que debe tener un proceso de sucesión familiar
Caso 8	Identificación de cómo la gerencia ha sensibilizado a la Junta Directiva sobre la importancia de la inversión para mejorar la competitividad
Caso 9	Identificación de los factores involucrados en el desarrollo de una empresa familiar y su transición generacional
Caso 10	Desarrollo en el estudiante de habilidades para identificar los retos de las empresas en el proceso de sucesión

El apartado de lecturas recomendadas en cada caso de estudio puede transformarse en un estado del arte vigente sobre estudios relacionados con desafíos y retos de las mipymes familiares al momento del relevo generacional. En este caso, en la tabla 12 se presentan los autores que han estudiado el mismo tema en los últimos 20 años.

Tabla 12*Lecturas recomendadas de los casos de estudio*

Caso	Lectura recomendada
Caso 1	Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar (Cabrera Suárez, 1998)
Caso 2	Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en las empresas de familia (Vanoni y Pérez, 2015).
Caso 3	Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: estudio de caso (Cervera Galindo <i>et al.</i> , 2013)
Caso 4	Sucesión empresarial (Soto Figueroa, 2019).
Caso 5	La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar (Arenas y Rico, 2014).
Caso 6	La influencia de la familia en la empresa familiar (Cabrera Suárez, 2012).
Caso 7	Empresas de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional (Orozco y Rentería, 2012).

Caso	Lectura recomendada
Caso 8	Factores que inciden en el relevo generacional en la dirección de empresas de familia (González y Pinzón, 2015)
Caso 9	¿Cómo construir un legado familiar? (Gómez Betancourt, 2016).
Caso 10	Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectivas del predecesor <i>versus</i> sucesor (Cabrera y Martín, 2007).

Por último, y no menos importante, dentro de la estructura de la metodología de los casos de estudio están las preguntas de discusión que se recomiendan llevar al interior del aula de clase para desarrollar cada uno de ellos. Por tal motivo, cada caso tiene sus propias preguntas de discusión. En la tabla 13 se identifican las más importantes. Se encuentran preguntas relacionadas, por ejemplo, con el riesgo en los negocios familiares por depender de la primera generación, o sobre cómo definir si la persona que asumirá la gerencia en la próxima generación debe ser un .externo a la familia, o, como en el caso 3, si al contar con un socio con mayor participación accionaria, este debe tomar el lugar de gerente ya que el heredero y fundador, en vida, no logró nombrar un sucesor. Otra pregunta interesante la tiene el caso 10, donde se cuestiona la importancia de la formación continua de todas las generaciones involucradas en el negocio.

Tabla 13

Preguntas de discusión generadas en los casos de estudio

Caso	Preguntas de discusión
Caso 1	¿Se pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa por la existencia de una alta dependencia a la primera generación?
Caso 2	¿Quién debe gerenciar la empresa familiar, alguien de la familia o un externo?
Caso 3	Al contar con un socio mayoritario, ¿esto da lugar para nombrarlo gerente?
Caso 4	¿Existe una separación de los procesos empresariales de los familiares?
Caso 5	¿Pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo la existencia de una alta dependencia a la primera generación?
Caso 6	En el plan de sucesión, ¿cuándo se hace necesario contar con externos?
Caso 7	¿Cuáles considera que pueden ser los beneficios que tendría un plan de sucesión?
Caso 8	¿Cómo se explica en el entorno de una empresa familiar y a una Junta Directiva los beneficios de la inversión?
Caso 9	¿Qué herramientas de diagnóstico se pueden utilizar antes de realizar una transición generacional?
Caso 10	¿Por qué es necesaria la formación continua de todas las generaciones involucradas en el negocio?

Conclusiones

Aunque en la literatura hay estudios que muestran los desafíos que han afrontado empresas de familia de todo tipo, mipymes y grandes, antes, durante y después del proceso de sucesión, este trabajo revela los retos de empresas de familia en el contexto colombiano y los reúne en casos de estudio que pueden ser estudiados en las aulas de clase de las universidades colombianas y, por qué no, de otros países. Es un país donde el tejido empresarial está compuesto en un 99% por mipymes, es fácil deducir que un elevado número de estudiantes, de pregrado y posgrado, son formados para ejercer sus funciones profesionales en estas empresas, razón por la cual es cada vez más importante seguir estudiando las problemáticas de las empresas domésticas que sirvan como casos de estudio en los procesos de formación universitaria en Colombia.

Los casos que se desarrollan en este libro están enfocados a un único objetivo, que es encontrar un desafío o reto en organizaciones familiares. Los 10 casos son mipymes familiares; seis se encuentran en la segunda generación, dos en la primera y dos en la tercera. Para el caso de este libro, es importante tener claro las generaciones al frente de las organizaciones, para luego relacionarlas con los desafíos que se encontraron al interior de cada una de ellas y lo que nos permite concluir: que estas 10 mipymes familiares se enfrentan a situaciones difíciles como conflictos familiares en la toma de decisiones, falta de planeación en el relevo generacional y falta de un protocolo familiar con el cual puedan separarse las decisiones familiares de las empresariales.

Entre los principales desafíos que se identifican en los 10 casos estudiados, surgen factores como la ausencia del protocolo familiar, la falta de planeación del traspaso de poder, la rivalidad entre miembros de la familia, la no separación de la gestión y dirección de la empresa familiar y las actividades de la vida social y familiar de los propietarios, entre otros. Soportados en estos hallazgos, se abre un abanico de posibilidades para que los responsables del diseño de políticas públicas y los creadores de programas académicos y de extensión en las universidades diseñen políticas y programas de formación y acompañamiento para que los titulares fundadores de empresas familiares, en especial de mipymes, tengan opciones de orientación y acompañamiento durante la etapa de planeación y ejecución del proceso de sucesión. A partir de los desafíos identificados, el paso

a seguir es lograr su orientación para minimizar el riesgo asociado a la desaparición de las empresas por no conseguir realizar un apropiado traspaso de poder entre generaciones.

Con el desarrollo del capítulo comparativo, se espera brindarle al lector una ayuda para identificar cuál o cuáles son los casos de estudio que más interés le pueden generar a partir del reto o desafío empresarial familiar de cada organización. Además, encontrará una síntesis de los casos a través de las diferencias y similitudes entre los 10 casos de estudio desarrollados en todo el texto, como la importancia del relevo generacional en empresas familiares, la importancia de contar con un protocolo familiar y de separar la toma de decisiones gerenciales de las familiares, la posibilidad de contar con una Junta Directiva y que esta involucre personas externas diferentes a la familia; por último y no menos importante, la manifestación de algunos casos sobre iniciar una preparación educativa a las nuevas generaciones para ir las preparando y acercando a la empresa familiar.

Referencias

- Alcalá Villarreal, J. L. (2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión. Un enfoque desde la Teoría de la Agencia. *Económicas CUC*, 32(1), 185-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6634703>
- ANIF - Centro de Estudios Económicos. (2021). *MiPymes: el pilar para la reactivación económica*. <https://www.anif.com.co/wp-content/uploads/2021/05/carlos-prada-anif.pdf>
- Araya Leandro, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 6(2), 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
- Arenas Cardona, H. A. y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arias, O., Betancur, J. y Rodríguez, G. (2016). Tacit Knowledge Management in Colombian SMEs. En S. Moffett y B. Galbraith (Eds.), *17th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2016)* (Vol. 1, pp. 28-36). Academic Conferences and Publishing International.
- Asmar Soto, S. (21 de diciembre de 2020). “El objetivo para 2021 es que la carne colombiana llegue a los mercados de China y Malasia”. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-objetivo-para-2021-es-que-la-carne-colombiana-llegue-a-los-mercados-de-china-y-malasia-3104022>
- Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú. (s.f.). *¿Quiénes somos?* <https://www.asocebu.com/index.php/quienes-somos-2>
- Asociación del Sector Automotriz y sus Partes. (2020). *Comercio interno, variación de ventas y personal ocupado*. Recuperado el 28 de mayo de 2021 de https://www.asopartes.com/phocadownload/informes_2020/COMERCIO-INTERNO-JUNIO-2020.pdf
- Asociación del Sector Automotriz y sus Partes. (s.f.). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 28 de mayo de 2021 de <https://www.asopartes.com/es/18-slider/17-quienes-somos>
- Autos de Primera. (14 de junio de 2022). *El parque automotor en Colombia aumentó su edad promedio*. <https://autosdeprimera.com/el-parque-automotor-en-colombia-aumento-su-edad-promedio/>
- Bao Cruz, S. y Blanco Silva, F. (2014). Modelos de formación de clústers industriales: revisión de las ideas que los sustentan. *Revista Galega de Economía*, 23(2), 179-198. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=39138754009>

- Barbeito Roibal, S. (2002). *Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega* [Tesis de doctorado, Universidade da Coruña].
- Barbeito Roibal, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M. y Domínguez Feijóo, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín económico de ICE*, (2821), 27-37. <http://hdl.handle.net/2183/13994>
- Barugel, E. A. (2005). *La governancia en las empresas de familia. Un código de buenas prácticas para la supervivencia*. Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/u/ebarugel/CORPORATE_GOVERNANCE_PARA_DIRECTORES/La_Governancia_en_las_Empresas_de_Familia.pdf
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C. y Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Bork, D., Jaffe, D. T., Lane, S. H., Dashew, L. y Heisler Q. (1997). *Cómo Trabajar con la Empresa Familiar: Guía para el asesor profesional* (Trad. O. Castillo). Granica.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Brito, Q. S. y Silva, A. B. (2010). Factores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores. *Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Florianópolis, 6, 1-16.
- Bruneau, J. P. (1991). *Psicoanálisis y empresa*. Ediciones Granica.
- Burkart, M., Panunzi, F. y Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2201. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>
- Caballero Fernández, G., García Vázquez, J. M. y Quintás Corredoira, M. A. (2007). La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2356643>
- Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* [Tesis de doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. accedaCRIS. <http://hdl.handle.net/10553/2250>
- Cabrera Suárez, M. K. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96. <https://doi.org/10.24310/efjbejfb.v2i2.4031>

- Cabrera Suárez, M. K. y Martín Santana, J. D. (2007). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor *versus* sucesor. En J. C. Ayala Calvo (Coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 1258-1275). FEDRA. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234315>
- Cámara de la Industria Automotriz. (s.f.). *Presentación*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado el 27 de mayo de 2021 de <https://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, M. C. y Vázquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Thomson.
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible. *Newsletter Cátedra de Empresa familiar*, (38).
- Cervera Galindo, X., Montoya, I. A. y Montoya, L. A. (2013). Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: estudio de caso. *Punto de Vista*, 4(6), 39-65. <https://doi.org/10.15765/pdv.v4i6.404>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>
- Ciampa, D. y Watkins, M. (1999). The Successor's Dilemma. *Harvard Business Review*, 77(6), 160-168.
- Comité Colombiano de Productores de Acero. (2018). *El acero colombiano, columna vertebral para el progreso del país*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. <https://www.andi.com.co/Uploads/LIBRO%20ACERO%20FINAL%20-%20BAJA.pdf>
- Consejo Colombiano de Seguridad. (2020). *Guía del sistema de seguridad, salud en el trabajo y ambiente para contratistas del sector transporte RUC*. https://ccs.org.co/wp-content/uploads/2020/01/OAUDA005_Guia_Contratistas_RUC_TRANSPORTE_REV9-1.pdf
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. 2020. *Política Nacional de Movilidad Urbana y Regional* (Documento CONPES 3991). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3991.pdf>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2.ª ed.). Sage Publications.
- Crezcamos. (4 de enero de 2022). *Finagro reconoce nuestra labor de progreso*. <https://crezcamos.com/blog/noticias/finagro-reconoce-nuestra-labor-de-progreso/#:~:text=FINAGRO%20es%20la%20entidad%20financiera,apoyo%20al%20desarrollo%20de%20su>

- Dañés Lacouture, R. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. Superintendencia de Sociedades. https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Interés%20de%20Sociedades%20en%20familia%202004.pdf
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8)
- Decreto 1609 de 2022. Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera. 31 de julio de 2002. D.O. No. 44892.
- Decreto 2355 de 2006. Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se dictan otras disposiciones. 17 de julio de 2006. D.O. No. 46332.
- Decreto 2820 de 2010. Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales. 5 de agosto de 2010. D.O. No. 47792.
- Decreto 348 de 2015. Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. 25 de febrero de 2015. D.O. No. 49436.
- Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. 5 de junio de 2019. D.O. No. 50975.
- Deschamps, B., Cisneros, L. y Barès, F. (2014). PME familiales québécoises : impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie. *Management International*, 18(4) 151-163. <https://doi.org/10.7202/1026035ar>
- Díaz Cáceres, N. y Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journey of Good Conscience*, 8(2), 82-100. <http://redvalorcompartido.com/TEXTOS/El%20valor%20compartido%20como%20Nueva%20estrategia%20de%20desarrollo%20empresarial.pdf>
- Dinero. (11 de octubre de 2017). A pesar del dumping y la baja demanda, la industria del acero no deja de invertir. *Semana*. <https://www.semana.com/como-le-va-a-la-industria-del-acero-en-colombia-en-el-2017/251037/>
- Donoso Sánchez, A. (13 de septiembre de 2017). Normas internacionales de Información Financiera (NIIF) – IFRS. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/normas-internacionales-informacion-financiera-niif-ifsr.html>
- Empresa de Desarrollo Urbano. (s.f.). *Nosotros*. <http://www.edu.gov.co/edu/nosotros>

- Federación Colombiana de Ganaderos. (29 de noviembre de 2018). *Ganadería Colombiana: Hoja de Ruta 2018 – 2022*. <https://www.fedegan.org.co/noticias/ganaderia-colombiana-hoja-de-ruta-2018-2022>
- Federación Colombiana de Ganaderos. (s.f.). *Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGÁN)* [Normatividad]. <https://www.fedegan.org.co/normatividad/federacion-colombiana-de-ganaderos-fedegan>
- Fondo Colombia en Paz. (2019). *Estudio De Sector y Mercado Servicio de Transporte Terrestre*. <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2019/11/ANE-XO-13-Estudio-de-Sector-y-de-Mercado-Transporte-Terrestre-7x24.pdf>
- Gaitán Rozo, A., Hincapié Cardona, A. L. y Castro Velasco, J. D. (2013). *Estudio sobre Empresas colombianas perdurables. Casos de éxito*. Superintendencia de Sociedades. https://www.supersociedades.gov.co/doctrina-jurisprudencia/Doctrina-Supersociedades/Libros/Estudios_sobre_empresas_colombianas_perdurables_casos_de_exito-2013.pdf
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2010). *Plan de Sucesión* (Boletín Gobierno Corporativo I Otoño 2010). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: textos y casos*. Praxis.
- Galván Vela, E. y Sánchez Limón, M. L. (2019). Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor. *Innovar*, 29(71), 55-68. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76395>
- García-Tenorio Ronda, J. y Pérez Rodríguez, M. J. (2009). El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar. *Partida Doble*, (210), 88-97.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, H. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw-Hill.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama.
- Gómez Betancourt, G. (2016). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables* (2.ª ed.). Cengage Learning.
- Gómez Betancourt, G., López Vergara, M. P. y Betancourt Ramírez, J. B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 269-292. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3907
- González Bríñez, M. H. y Pinzón Parra, X. (2015). *Factores que inciden en el relevo generacional en la dirección de empresas de familia* [Tesis de maestría, Universidad de La Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/472/

- González, M. C. (23 de enero de 2018). Textil y confección son el 2,5% del PIB de Antioquia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/porcentaje-que-aportan-textil-y-confeccion-al-pib-de-antioquia-513556>
- Guerra Campo, A. S. (2020). *Impacto de la pandemia en el transporte masivo de ciudades colombianas* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/32584>
- Harvey, M. y Evans, R. (1995). Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8(1), 3-16. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00003.x>
- Hay Group. (2007). *Potencial ¿para qué?* http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/05/Potencial_para_queHAY_SelCapDes.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kaunda, S. y Nkhoma, A. (2013). Intergenerational survival of family businesses: Factors affecting the succession success of family owned businesses in Malawi. *European Journal of Business and Management*, 5(7), 157-164.
- Kelm, M. L. y Schorr, E. (2011). Mudança e adaptação estratégica numa empresa familiar: um estudo de caso no ramo supermercadista. *Anais Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 35, 1-16.
- Kesner, I. F. y Sebor, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372. <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamic of family controlled firms: The good and the bad news. *Organization Dynamics*, 21(3), 59-71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Latam Mobility. (s.f.). *Colombia lanza Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica y Sostenible*. <https://latamobility.com/colombia-lanza-estrategia-nacional-de-movilidad-electrica-y-sostenible/>
- Legis Ámbito Jurídico (06 de marzo de 2019). ¿Sociedades de familia están sujetas al régimen de matrices y subordinadas? <https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/sociedades-de-familia-estan-sujetas>
- Leonhardt Neske, D. A., de Oliveira Casimiro, L. A. y Ribeiro, I. (2020). Succession and conflicts: research propositions about family businesses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(2), 6-27. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.11013>

- Ley 105 de 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. 30 de diciembre de 1993. D.O. No. 41158.
- Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. 5 de diciembre de 2008. D.O. No. 47194.
- Ley 1964 de 2019. Por medio de la cual se promueve el uso de vehículos eléctricos en Colombia y se dictan otras disposiciones. 11 de julio de 2019. D.O. No. 51011.
- Ley 336 de 1996. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte. 20 de diciembre de 1996. D.O. No. 42948.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. y Petty, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas*. Makron Books.
- Lorange, P. (2006). El dilema del crecimiento en las empresas familiares. En J. Ward (Ed.), *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional* (Trad. A. Buitrago y E. Sánchez, pp. 1-11). Norma.
- Macías Ramírez, V. H. y Ramírez Ospina, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2011v9n15.1208>
- Marler, L. E., Botero, I. C. y de Massis, A. (2017). Succession-Related Role Transitions in Family Firms: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57-81.
- Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas familiares, análisis organizacional y social*. Macchi.
- Meira Teixeira, R. y Carvalhal, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, 20(3), 345-366. <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748345005.pdf>
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1063-1081. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00273.x>
- Ministerio de Transporte. (28 de agosto de 2019). *Presidente Duque lanza Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica y Sostenible por la calidad del aire y el transporte eficiente*. <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7692/presidente-duque-lanza-estrategia-nacional-de-movilidad-electrica-y-sostenible-por-la-calidad-del-aire-y-el-transporte-eficiente/>
- Ministerio de Transporte. (s.f.). Informes de Gestión 2019-2020. https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/4053/informes_de_gestion/
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>

- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V. y Blankson, C. (2006). Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495. <https://doi.org/10.1177/0266242606067270>
- Negreira del Río, F. y Negreira del Río, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista de Empresa: La fuente de ideas del Ejecutivo*, (22), 10-19.
- Ogliastri Uribe, R. (1993). *El método de casos*. CREA (ICESI). http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/937
- Oliveira, D. (2006). *A empresa familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Atlas.
- de Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L. y Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176-192. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:sec:4.4>
- Organización Mundial de la Salud. (10 de noviembre de 2020). *¿Qué es la COVID-19?* <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- Orozco Zárate, A. R. y Rentería Pérez, E. (2012). *Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional. Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo*. Universidad de San Buenaventura. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/f884c711-3139-4f8f-bac0-046be13b8d1d/content>
- Páramo Morales, D. (2020). Lealtad a la marca. *Pensamiento y Gestión*, 49, XII-XIV. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/13826>
- Peiser, R. B. y Wooten, L. M. (1983). Life-cycle changes in small family business. *Business Horizons*, 26(3), 58-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90031-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90031-9)
- Perdomo Solórzano, F. L. y Montenegro, L. G. (2013). *Planes de sucesión: Paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses* [Tesis de especialización, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3387>
- Pérez García, L. E. (1995). *La sucesión en la empresa familiar catalana* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Pérez, C. (2018). *El sector de seguridad y vigilancia privada: Evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión*. Fedesarrollo. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3689/CDF_No_65_Julio_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Portafolio. (9 de junio de 2019). *Desde 2020, las empresas se clasificarán por sus ingresos*. <https://www.portafolio.co/economia/desde-2020-las-empresas-se-clasificaran-por-sus-ingresos-530424>
- Portafolio. (29 de octubre de 2020). *Las ferreterías, piezas claves en la recuperación*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *De la confianza al impacto. Por qué las empresas familiares necesitan actuar ahora para garantizar su legado del mañana*. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz/thank-you-fambiz.html?vXhj=218s1k5r>
- Quijano García, R. A., Mañaga Medina, D. E. y Pérez Canul, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99-113. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70183-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70183-8)
- Rave Gómez, E. D., Moreno Hernández, J. E., Montoya-Agudelo, C. A. y Bedoya Gómez, D. C. (2022). Proceso de sucesión en Mipymes familiares colombianas: estudio de casos múltiples. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1264-1279. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.26>
- Registro Único Nacional de Tránsito. (15 de abril de 2021). *Cifras RUNT* [Boletín de Prensa 006 de 2021]. <https://www.runt.com.co/sites/default/files/Boletín%20de%20Prensa%2006%20de%202021.pdf>
- Resolución 1537 de 2020 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por medio de la cual se modifica la Resolución 677 de 2020 en el sentido de sustituir el anexo técnico que adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo y de la enfermedad COVID 19 en el sector transporte. 2 de septiembre de 2020. D.O. No. 51425.
- Responsabilidad Integral Colombia. (s.f.). *Códigos de prácticas gerenciales*. https://responsabilidadintegral.org/como_actuamos.html#Codigos
- Rico, M. J. (16 de septiembre de 2019). La industria automotriz es el 6,2% del PIB industrial. *ANDI*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/13498-la-industria-automotriz-es-el-62-del-pi>
- Rodríguez, G., Betancur, H. y Trujillo, L. (Julio de 2018). Contribution of the integrated sustainability management system of the SMEs in Valle de Aburrá (Colombia), by means of mathematical modeling in management. *Proceedings of the International Conference on Production Research, Americas Region*, (1). <https://icpramericas2018.wixsite.com/icpr/conference-proceedings>
- de la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O. y Ramírez Segura, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, (36), 17-36. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsch/gye/2009n36/delaRosa>

- Rosa Polanco, H. y Tejeda García, A. S. (2016). Relevó generacional y emprendimiento en PYMES familiares dominicanas: estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412. <https://doi.org/10.22206/CYS.2016.V41I2.PP389-412>
- Schlepphorst, S. y Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>
- Seguridad Atempí (s.f.). *Servicios de seguridad*. <https://www.atempi.co/servicios-de-seguridad/>
- Serna Gómez, H. y Suárez Ortiz, E. (2005). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Temis.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. y Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- Sharma, P. y Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Sharma, P. y Rao, A. S. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00313.x>
- Sigdmán, R. (17-20 de mayo de 2010). *Definición de Cargos Críticos*. IX Reunión sobre Administración de Recursos Humanos, Salvador, Bahía, Brasil.
- Sociedad de Activos Especiales. (25 de mayo de 2018). *Quiénes Somos*. https://www.saesas.gov.co/nuestra_entidad/quienes_somos
- Soto Figueroa, M. (2019). *Sucesión empresarial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2.ª ed.). Ediciones Morata.
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2018). *Indicadores financieros del sector Vigilancia y Seguridad Privada 2016*. Ministerio de Defensa. <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6326/indicadores-financieros-del-sector-vigilancia-y-seguridad-privada-2016/>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2019a). *Indicadores financieros del sector Vigilancia y Seguridad Privada 2018*. Ministerio de Defensa. <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/7977/indicadores-financieros-del-sector-vigilancia-y-seguridad-privada-2018/>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (10 de septiembre de 2019b). *Reporte de Información Financiera Vigencia 2019*. <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/8473/reporte-de-informacion-financiera-vigencia-2019/>

- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (1 de julio de 2020a). *Ver listado de empresas*. <https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/1029/ver-listado-de-empresas/>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (12 de octubre de 2020b). *Reporte de Información Financiera Vigencia 2020*. <https://supervigilancia.gov.co/publicaciones/8656/reporte-de-informacion-financiera-vigencia-2020/>
- Tarrats Pons, E. (2010). *Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar* [Tesis de doctorado, Universitat Politècnica de Catalunya]. UPPCommons. <http://hdl.handle.net/2117/94100>
- Universia. (2018). *¿Qué son las habilidades blandas?* <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/orientacion/consejos/que-son-las-habilidades-blandas-4545.html>
- Urrego, A. (17 de febrero de 2021). Los sectores de ganadería bovina y de producción lechera crecieron el año pasado. *Agronegocios*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/los-sectores-de-ganaderia-bovina-y-de-produccion-lechera-crecieron-en-2020-pese-a-impacto-de-la-pandemia-3126931>
- Ussmane, A. M. (1994). *A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal* [Tesis de doctorado, Universidade da Beira Interior]. Grabinisky, S. (1994). *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*. Del Verbo Emprender.
- Vanoni Martínez, G. y Pérez, M. J. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Vincent, W. S. (2017). Succession Planning for the Family-Owned Business. *GPSolo*, 34(5), 34-37.
- Woodfield, P. y Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2.ª ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. En H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf y K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 141-155). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>

Lista de tablas

Tabla 1. Definiciones de empresa de familia	14
Tabla 2. Causas clave del fracaso empresarial después de la sucesión	19
Tabla 3. Dimensiones de análisis en el proceso de sucesión de una empresa de familia	20
Tabla 4. Empleados pensionados de Frenacey	65
Tabla 5. Factores que desestabilizan la empresa Creaciones JP	93
Tabla 6. Evaluación de la empresa por los actores de la cadena de valor Creaciones JP	96
Tabla 7. Caracterización de los casos objeto de estudio	151
Tabla 8. Situación de planeación sobre el relevo generacional en los casos de estudio	152
Tabla 9. Reto o desafío de las empresas familiares	152
Tabla 10. Cursos de aplicación de los casos de estudio	153
Tabla 11. Objetivos de aprendizaje de los casos de estudio	154
Tabla 12. Lecturas recomendadas de los casos de estudio	154
Tabla 13. Preguntas de discusión generadas en los casos de estudio	155

Lista de imágenes

Imagen 1. Prendas infantiles Creaciones JP	90
Imagen 2. Planta de producción Creaciones JP	90

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Definición de empresa de familia	15
Ilustración 2. Organigrama de Inversiones Genova S.A.S.	104
Ilustración 3. Proceso productivo de Inversiones Genova S.A.S.	105

Lista de gráficos

Gráfico 1. Histórico de ventas Atempi	39
Gráfico 2. Atempi en el escalafón de las 20 empresas con mejores ingresos	39
Gráfico 3. Patrimonio última década Atempi	40
Gráfico 4. Portafolio de servicios Atempi	42

Gráfico 5. Proyecto Cinco, Cuatro, Tres, Dos y Uno de Atempí	43
Gráfico 6. Evolución de ventas Creaciones JP	95
Gráfico 7. Resultados operacionales Creaciones JP	95
Gráfico 8. Contratación de empleados Creaciones JP	96

Lista de anexos

Anexo 1. Portafolio de servicios de la agencia de arrendamientos	34
Anexo 2. Árbol genealógico de Tiendas S.A.	54
Anexo 3. Organigrama de Tiendas S.A.	55
Anexo 4. Mapa participación en el mercado de Tiendas S.A.	56
Anexo 5. Ingresos operacionales de Tiendas S.A.	56
Anexo 6. Líneas de productos de Tiendas S.A.	57
Anexo 7. Principales clientes de Tiendas S.A.	58
Anexo 8. Ingresos ordinarios de Frenacey	70
Anexo 9. Estados financieros de Frenacey	70
Anexo 10. Proveedores de Frenacey	72
Anexo 11. Transformaciones en Acero, Aceramos S.A.	85

Autores

Joan Esteban Moreno Hernández

Administrador de negocios internacionales, Institución Universitaria de Envigado. Candidato a doctor en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, UPAEP, México. Magíster en Negocios Internacionales, ESUMER. Profesor, Institución Universitaria de Envigado. Correo: jemoreno@correo.ue.edu.co

Elkin Darío Rave Gómez

Economista Universidad, Autónoma Latinoamericana. Doctor en Economía de la Empresa, Universidad San Pablo CEU, Madrid. Profesor Investigador, Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado. Correo: edrave@correo.ue.edu.co

Andrés Felipe González Varela

Administrador financiero, Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia profesional de siete años en el sector público con énfasis en análisis de cartera, administración de fondos y cobro coactivo. Correo: afgvarela@gmail.com

Janeth Cristina Flórez Salazar

Psicóloga, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia profesional de diez años liderando y ejecutando procesos integrales del Área Organizacional y de Atracción del Talento Humano. Correo: janethflorez1520@hotmail.com

Mónica Yaneth Arenas Correa

Psicóloga, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Consultora por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, con más de diez años de experiencia profesional en el área organizacional y del talento humano. Correo: monikarenas19@hotmail.com

Ronal Leonardo García Ramírez

Ingeniero electrónico, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia profesional de diez años en la automatización de edificios, seguridad y ahorro energético, en el ámbito gubernamental y privado; experiencia de tres años en la gerencia de unidades estratégicas de tecnología e innovación. Correo: ronalleonardo84@gmail.com

Luis Carlos Arcila Torres

Administrador de negocios internacionales, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia de tres años en administración corporativa, compras internacionales y conformación de equipos estratégicos comerciales. Correo: lcarcila@correo.ive.edu.co

Marlon Andrés Soto González

Administrador de negocios internacionales, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia de tres años en la consolidación de proyectos emergentes enfocados en la asegurabilidad del servicio y la calidad, alcance y medición de indicadores de impacto, además de liderar y garantizar el desarrollo y la gestión de las personas. Correo: masotog@correo.ive.edu.co

Nathaly Correa Lotero

Administradora de negocios internacionales, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia de diez años liderando áreas y procesos administrativos, operativos y financieros. Correo: ncorrea@correo.ive.edu.co

Juan Camilo Naranjo Naranjo

Abogado, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Empleado público por más de tres años, uno en la dirección general del SENA y dos en la Cámara de Representantes. Correo: jcnaranjo@correo.ive.edu.co

William Oswaldo Toro Cantillo

Abogado, Corporación Universitaria de Sabaneta. Maestría en Gobierno y Políticas Públicas, EAFIT. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Diplomado en Derecho Procesal y Probatorio Corporación Universitaria de Sabaneta. Asesor jurídico y coinvestigador de la política pública de movilidad del Municipio de Envigado. Correo: wotoro@correo.ive.edu.co

Diana Milena González Taborda

Ingeniera industrial, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia profesional de ocho años en diseño y arquitectura organizacional para entidades públicas y en modelamiento de gestión por procesos, bajo estándares internacionales ISO. Correo: diana.gonzaleztaborda@gmail.com

Belki Paola Ramos Rivera

Abogada, Universidad de la Costa. Especialista en Gerencia Institución Universitaria de Envigado. Asesora jurídica y de conciliación de la Comisaría de Familia del municipio de Plato, Magdalena. Asesora jurídica en contratación de la Alcaldía Municipal y del Concejo del Municipio de Plato, Magdalena. Asesora Protección S.A. Asesora Alternativas Financieras Bancolombia. Correo: bpramos@correo.iue.edu.co

Juan Alexander Arenas Zapata

Administrador de empresas, Universidad Antonio Nariño, Medellín. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Experiencia de quince años en el sector de los servicios públicos domiciliarios en el área de presupuesto, costos y tesorería. Director administrativo y financiero de la Empresa Industrial y Comercial del Estado Enviaseo ESP. Correo: juan.arenas@enviaseo.gov.co

Carlos Alberto Rodríguez Sánchez

Ingeniero en instrumentación y control, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Especialista en Gerencia, Institución Universitaria de Envigado. Correo: factormetrologia@hotmail.com

Sandra Patricia Maya Arango

Psicóloga, Universidad de San Buenaventura. Especialista en Gestión Humana, EAFIT, y en Salud y Seguridad en el Trabajo, Fundación Universitaria María Cano. Magister en Desarrollo Humano y Organizacional, EAFIT. Experiencia profesional de veinte años en ISA, en el Área de Gestión Humana. Docente universitaria de pregrado y posgrado en varias universidades colombianas y asesora de empresas. Correo: smayaar1@eafit.edu.co

Paul Andrés Marino

Administrador de empresas. Magister en Administración (MBA), EAFIT. Coordinador del programa en Administración de Empresas y MBA, Facultad de ciencias Económicas y administrativas, Universidad de Medellín. Email: pmarino@udemedellin.edu.co

Yaqueline Román Castaño

Historiadora, Universidad Nacional, Medellín. Especialista en Gestión Humana, EAFIT. Doctora en Administración, Universidad CEU, San Pablo. Docente investigadora tiempo completo, Universidad de Medellín. Miembro de varias juntas directivas. Docente de posgrado de algunas universidades del país. Correo: edroman@udemedellin.edu.co

Blanca Yenny Hernández Sánchez

Psicóloga, Universidad San Buenaventura. Especialista en Gestión Humana, EAFIT. Magíster en Ciencias de la Administración, EAFIT. Doctora en Filosofía, Universidad Pontificia Bolivariana. Docente universitaria de tiempo completo de pregrado y posgrado, Universidad de Medellín, y catedrática en otras universidades del país. Correo: bhernandez@udemedellin.edu.co

Érika Alejandra Jiménez Correa

Administradora de Negocios, EAFIT. Especialista en Gerencia de la Calidad, EAFIT. Magíster en Administración, EAFIT. Docente universitaria de tiempo completo, Universidad de Medellín. Correo: eajimenez@udemedellin.edu.co

Natalia Marín Tabares

Administradora de Negocios, EAFIT. Estudiante de Doctorado en Administración, Universidad Simón Bolívar de Barranquilla. MBA en Dirección y Evaluación de Proyectos, Universidad Viña del Mar. Especialista en Mercadeo, EAFIT. Docente ocasional de Administración de Negocios Internacionales, Institución Universitaria de Envigado. Correo: nmarin@correo.ieu.edu.co

Gastón Darío Rodríguez Santana

Administrador de empresas, Universidad Externado de Colombia. Magíster en Administración, Universidad de La Salle. Especialista en Gerencia Financiera, Universidad de La Salle. Profesor asociado, Institución Universitaria de Envigado. Investigador asociado, MinCiencias. Correo: grodriguez@correo.ieu.edu.co

Jorge Henry Betancur Amariles

Licenciado en Educación, Universidad Pontificia Bolivariana. Magíster en Gerencia, Universidad Pontificia Bolivariana. Profesor asociado, Institución Universitaria de Envigado. Correo: jhbetancur@correo.ieu.edu.co

Juan David Hernández Betancur

Contador Público, Universidad de Antioquia. Magíster en Finanzas, EAFIT. Phd in Economics, Swizz Managment Center. Asesor y consultor de empresas. Correo: finance.admon@gmail.com

Elkin Olaquer Perez Sánchez

Licenciado en Educación, Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Doctor en Administración, Universidad de Medellín. Magister en Administración, Universidad de Medellín. Magister en Tecnologías de la Información aplicadas a la educación, Universidad Pedagógica Nacional. Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Industrial de Santander. Profesor investigador en las áreas de Organizaciones y Gestión del Talento Humano en el Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, Universidad de Medellín. Docente de posgrado, Universidad Autónoma y Universidad de Medellín. Correo: eoperez@udemedellin.edu.co

Mauricio Antonio Bedoya Villa

Administrador de empresas, Universidad de Medellín. Magister en Administración, Universidad de Medellín. Doctor en Administración, Universidad de Medellín. Experiencia de quince años como profesor y consultor en el área de administración, estrategia, formulación y gerencia de proyectos y gestión de la innovación. Profesor asociado de tiempo completo e investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Administración de Empresas, Universidad de Medellín. Correo: mauricio.bedoya96@tdea.edu.co

A low-angle, upward-looking perspective of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are framed by a deep blue sky, creating a sense of height and architectural grandeur. The perspective draws the eye towards the top of the frame, where the buildings converge.

En el presente libro se determinan los principales retos gerenciales de las Mipymes familiares en la transición generacional. A través de casos de estudio aplicados, se comparten elementos de información decisivos para los accionistas y socios de compañías que desean extender en el tiempo el legado empresarial.

En el capítulo inicial se hace una revisión de literatura sobre los desafíos en la transición generacional, con 10 casos de estudio, y en el último capítulo se analizan las diferencias y similitudes de las Mipymes familiares objeto de caso de estudio, lo cual contribuirá a tener elementos informativos, ejemplos, conclusiones y lecciones aprendidas y reseñadas por empresas de Colombia, de tal manera que sea útil para las organizaciones que enfrentan, o abordarán en el futuro, situaciones similares.