

2008-12-01

Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia

José Zacarías Mayorga Sánchez
Universidad de La Salle, Bogotá, jmayorga@lasalle.edu.co

Clemencia Navarrete Jiménez
Universidad de La Salle, Bogotá, cnavarrete@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Mayorga Sánchez, José Zacarías and Navarrete Jiménez, Clemencia (2008) "Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 2.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia¹

José Zacarías Mayorga Sánchez²
Clemencia Navarrete Jiménez³

Recibido: 18 jun/08 • **Aprobado:** 08 sep/08

Resumen

La presencia predominante de las empresas de familia es reconocida en el ámbito empresarial internacional y, específicamente, en Colombia, donde constituye una alternativa eficaz para la creación y mantenimiento del empleo y la solución de problemas socioeconómicos. Sin embargo, la sostenibilidad de estas empresas está amenazada por la inestabilidad generada principalmente en la interrelación familia-empresa, dualidad que lleva a que en Colombia sólo el 13% de las empresas que nacen pase a la tercera generación (Inalde, 2002). El diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá se aproxima al análisis del entorno general a partir de las dimensiones sociocultural, económica, organizacional, legal-política, industrial-tecnológica, demográfica y ambiental. En el análisis interno, se revisan las dimensiones familia, producción, mercadeo, financiera, administrativa y gestión humana, y se complementa con un comparativo entre las

¹ Investigación financiada por la Universidad de La Salle con la participación de dos grupos de trabajo de grado de Administración de Empresas, Claudia Alvarado y Carolina Vallejo, y de Economía, Ángela M. González Arboleda y Natalia Rojas Prado.

² Facultad de Administración de Empresas, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: jmayorga@lasalle.edu.co

³ Facultad de Administración de Empresas, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: cnavarrete@lasalle.edu.co

empresas de familia y no familiares. Para la investigación se trabajaron dos muestras, una de 48 empresas a las cuales se les aplicó encuestas y otra muestra de 339 empresas de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, en las que se profundizó en la información financiera. Finalmente, tomando como referencia los resultados del diagnóstico integral, se propone un esquema de modelo de gestión financiera para las empresas de familia, el cual está por desarrollar.

Palabras clave

Empresas de familia, diagnóstico integral, modelo de gestión financiera, entorno empresarial, Pymes, dimensiones, variables, indicadores.

Integral diagnosis of family business in Bogota, Colombia

Abstract

Dominant presence of family business is recognized at international business context level and specifically in Colombia where this is an efficient alternative for creation and sustainability of employment as well as for socio-economical problems-solving. However, the sustainability of these companies is threatened by instability generated mainly on the interrelationship family-company, which makes that only 13% of new-born companies in Colombia grow up to third generation (Inalde, 2002). The integral diagnosis of family business is close to the analysis of the overall environment from the socio-cultural, organizational, political-legal, technological-industrial, demographical and environmental dimensions. Family, production, marketing, financial, administrative and human management dimensions checked in the internal analysis and it is complemented with a comparison between family and non-family business. For this investigation two samples were used, first sample with 48 companies which were evaluated with surveys, second sample with 339 companies from Camara de Comercio de Bogota database in which financial data was emphasized. Finally, a scheme of financial management model for family business, based on the results of the diagnosis, is proposed to be developed.

Keywords

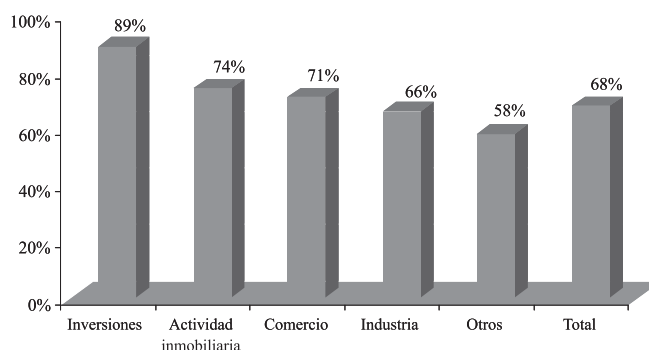
Family business, integral diagnosis, financial management model, business context, Pymes, dimensions, variables, indicator.

Introducción

Las micros, pequeñas y medianas empresas son el 96% del total de las empresas del país, generan cerca del 63% del empleo y aportan el 25% del PIB (Revista Pymes guía y gestión, 2005). Bogotá es el centro empresarial más importante del país, concentra el 27,8% de las empresas, genera el 23% del PIB y representa el 30% de la ocupación de las trece áreas metropolitanas. De las 180 mil empresas formalizadas en Bogotá, el 85% son micros; 11% pequeñas, 2,4% medianas, y 1,6% grandes empresas. Estas últimas generan el 94% de la inversión de la ciudad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2004).

Las empresas de familia realizan un significativo aporte al crecimiento industrial, la generación de empleo y la mejoría de las condiciones de vida para la población. Sin embargo, investigaciones en Estados Unidos indican que sólo tres de cada diez empresas de familia sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantiene activo en la tercera generación (Inalde, 2002). Para el caso colombiano, "sólo un 30% de las empresas de familia logran pasar con éxito de la primera a la segunda generación y un 87% se disuelven antes de llegar a la tercera" (Universidad de los Andes, 2000).

Gráfico 1. Participación de las empresas de familia en el total, por sector económico.



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Las empresas de familia. 2001.

En Colombia, instituciones como la Universidad de los Andes, la Universidad externado de Colombia, la revista Dinero y la Cámara de Comercio de Bogotá han realizado estudios que hacen aportes sobre el tema. El estudio de Superintendencia de Sociedades (2001) tomó como base 8.930 empresas de todo tamaño, conservando la distribución de la estructura empresarial del país⁴; según la composición de

capital, el 67,8% son empresas de familia⁵; en Bogotá están situadas el 53% de estas empresas y son el 65% del total de empresas existentes en la capital, estando presentes en todos los sectores de la economía nacional (gráfico 1).

El objetivo general de la investigación fue realizar un diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá para caracterizarlas, identificar su problemática frente a las exigencias del

⁴ La muestra con el 98,7% de confianza y 1,3% de error sobre una población total de 160.158 sociedades inscritas.

⁵ Se denomina empresa de familia cuando más del 50% de su capital pertenece a una familia.

nuevo orden económico mundial y proponer un esquema de modelo de gestión financiera que responda a las necesidades. La presente investigación se realizó con un enfoque sistémico, considerando las Pymes de familia en un entorno nacional e internacional, a nivel interno, con áreas funcionales, interrelacionadas entre sí, en las cuales se incluye la familia. La investigación es de tipo descriptivo, explicativo y correlacional.

De la investigación se concluyó que las condiciones del entorno no son favorables para el desempeño de la actividad económica de las Pymes de familia, aspectos como la disminución del PIB per cápita, la deficiente distribución del ingreso, los altos índices de desempleo y corrupción; la inestabilidad empresarial unida a la poca cultura y valores empresariales, el bajo nivel tecnológico, los altos costos de producción y distribución. A nivel interno, la marcada influencia de la familia en la dirección de las empresas, bajos niveles de profesionalización, malas decisiones de inversión en tecnología, deficiente administración del capital de trabajo; falta de planes de mercadeo y dificultades para acceder a las fuentes de recursos.

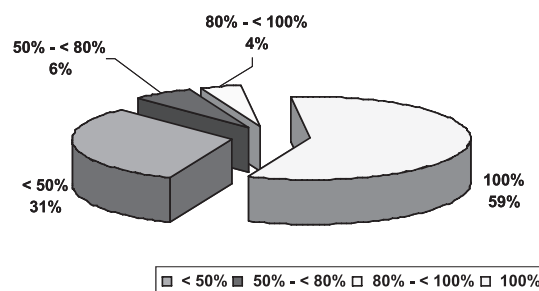
Gráfico 2. Análisis del entorno.



Metodología

El diagnóstico se realizó desde el concepto sistémico y de integralidad del análisis empresarial, considerando siete dimensiones para el análisis externo (local, nacional e internacional) y cinco dimensiones para el análisis interno (empresa) (gráfico 2). Para el análisis externo, se revisaron fuentes secundarias con el objetivo de obtener información sobre los últimos tres años.

Gráfico 3. Muestra de empresas encuestadas, según la proporción de pertenencia a una familia.



Base: 48 empresas; 69% empresas de familia, 31% no familiares

Fuente: Los autores.

Para la información interna se seleccionaron dos muestras de empresas; la primera de 48 empresas (gráfico 3) a las que se aplicó una encuesta semiestructural; la segunda muestra, conformada por 339 empresas, de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, con información que fue utilizada para análisis de finanzas (tabla 1). Las dos muestras incluyeron Pymes de familia y no familiares, lo que permitió realizar el análisis comparativo de los resultados. Las empresas se identificaron según la Ley 590 de 2000⁶ y el concepto de propiedad⁷ (Supersociedades, 2001).

⁶ La ley 590 de 2000 clasifica como Pymes aquellas que tienen entre 11 y 200 trabajadores y activos entre 501 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes; al inicio de la investigación es publicada la ley 905 de 2004, la cual modifica la ley 590 de 2000, ampliando el concepto de mediana empresa hasta aquellas que tienen 30.000 smmlv en activos.

⁷ Empresas de familia son aquellas en que el 50% o más del capital de la empresa pertenecen a una familia (Supersociedades, 2001).

Tabla 1. Muestra de dos empresas de familia y no familiares

Sector	Empresas de familia		Empresas no familiares		TOTAL	%
	#	% total	#	% total		
Industria	41	24	34	20	75	22
Comercio	42	24	42	25	84	25
Actividades inmobiliarias	20	12	20	12	40	12
Inversiones	20	12	19	11	39	12
Otros	49	28	52	31	101	30
Total	172	100	167	100	339	100

Fuente: Los autores, con base en información Cámara de Comercio de Bogotá 2001 - 2004.

Para cada dimensión se identificaron variables, y para cada variable, los indicadores; éstos se calificaron sobre cuatro posibles puntajes y se interpretó el resultado obtenido como malo, deficiente, bueno o excelente (tabla 2). El valor ponderado de los indicadores de cada variable permitió obtener el puntaje de las variables para cada dimensión.

Tabla 2. Calificación e interpretación

Puntaje	Equivalencia: porción favorable	Interpretación
1	Menor o igual a 25%	Malo
2	Mayor a 25% y menor a 60%	Deficiente
3	Mayor a 60% y menor a 85%	Bueno
4	Mayor o igual a 85%	Excelente

Fuente: Los autores, para esta investigación.

De la información se obtuvo la matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE, y la matriz de Evaluación de Factores Internos, EFI, cuyo cruce genera la Matriz de Gran Estrategia (gráfico 4).

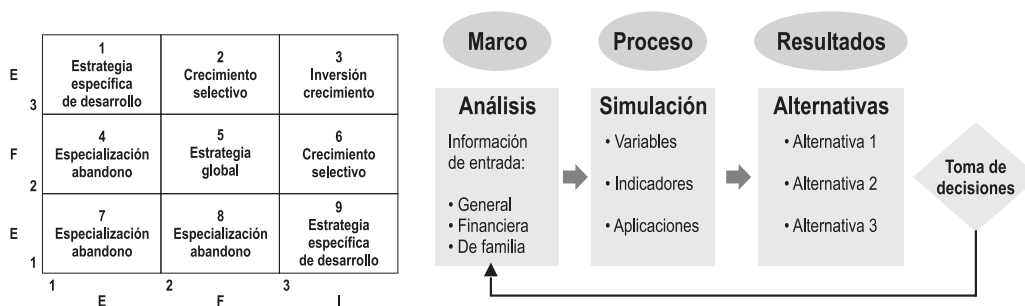
La empresa se ubica en uno de los nueve cuadrantes posibles, lo cual guía hacia las recomendaciones de mejoramiento necesarias para el desarrollo empresarial. Los cuadrantes

uno, cinco y nueve son posiciones aceptables o ventajosas; los cuadrantes dos y seis son posiciones fuertes o atractivas; el cuadrante tres, es una posición muy fuerte o atractiva y los cuadrantes cuatro, siete y ocho son posiciones débiles o de poco atractivo.

Propuesta del modelo de gestión financiera

Un modelo es una construcción teórica que vincula elementos diferentes y que permite así comprender los fenómenos económicos, explicar la forma en que suceden y hacer ciertas previsiones (Martínez, 2002). El esquema de modelo propuesto contiene un marco de inicio dado por la información del entorno y de la empresa; los procesos de simulación; los resultados que generan las opciones para la toma de decisiones financieras y el proceso de retroalimentación que permite el dinamismo del modelo propuesto (gráfico 5). Se realizó una priorización de variables según el nivel de influencia en los aspectos financieros, lo cual permitió identificar las variables críticas y activas, que son las consideradas variables estratégicas, sobre las cuales se debería enfocar el análisis estratégico y de gestión financiera para las empresas de familia.

Gráfico 4. Matriz de gran estrategia



Fuente: Interpretación de los autores, sobre propuesta de Campos (1996).

Resultados de la investigación

Análisis externo. De acuerdo con la metodología propuesta, se identificaron siete dimensiones,

cada una con sus variables e indicadores. Se priorizaron 25 variables y 63 indicadores (tabla 3).

Tabla 3. Variables priorizadas por dimensión.

Dimensiones	Variables
Dimensión social y cultural	Empleo, calidad y cobertura de la educación, condiciones de vida y bienestar básicos (IDH), programas sectoriales para el desarrollo social, ingresos por cápita, seguridad social
	Composición social, población colombiana, composición familiar, participación ciudadana
Dimensión económica	Crecimiento económico, distribución del ingreso, inflación, economía internacional, mercado de los productos act. económica, apoyo institucional empresarial, riesgo país, mercado de capitales
	Medios de transporte
Dimensión organizacional	Estabilidad empresarial, organización jurídica, cadenas productivas, competitividad
	Características del empleo cultura, valores y creencias empresariales, contratación
Dimensión legal y política	Situación política a nivel nacional, gremios y grupos de presión
	Situación política a nivel local, tendencias ideológicas del gobierno, constitución nacional, legislación en general
Dimensión demográfica	Calidad y cobertura de educación
	Migración
Dimensión industrial y tecnológica	Mercado de la tecnología, procesos administrativos, costos de producción y distribución
	Clasificación del personal, organización del trabajo, tendencias de desarrollo empresas del sector, normatividad, valor agregado (EVA)
Dimensión ambiental	Infraestructura de servicios
	Impacto ambiental, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades de la empresa, normatividad ambiental, contribución mejoramiento medio ambiente

Fuente: Autores, con base en las dimensiones, variables e indicadores propuestos.

Tabla 4. Matriz EFE (Evaluación de factores externos).

Dimensiones	Ponderación	Resultado	Interpretación
1. Social y cultural	20%	56%	Deficiente
2. Económica	20%	63%	bueno
3. Organizacional	20%	59%	Deficiente
4. Legal y política	15%	62%	bueno
5. Demográfica	10%	65%	bueno
6. Industrial y tecnológica	10%	55%	Deficiente
7. Ambiental	5%	65%	bueno
Total	100%	60%	bueno

Fuente: Esta investigación, con base en la información secundaria nacional y local.

El resultado del análisis externo es favorable en un 60% (tabla 4), lo que supone para las empresas de familia de Bogotá contar con una estrategia que les permita enfrentar los desafíos del entorno empresarial complejo y muy cambiante que se dificulta por su condición de pequeñas empresas, limitando su acción en el campo económico y político del país, su nivel de competitividad y desarrollo empresarial, lo que se evidencia en los resultados de 2004, dado que las cinco mil empresas más grandes del país vendieron el equivalente al PIB, el 85% del total de las ventas fueron realizadas por grandes empresas, el 15% restante fue hecho por las medianas y pequeñas empresas que representan el 73,2% (revista *Dinero*, 2005). Según la misma fuente, mientras el patrimonio de las empresas grandes creció el 9,8%, entre 2003 y 2004, el de las medianas y pequeñas se redujo en 8,7% y 4% respectivamente. De aquí que los beneficios fiscales por inversión sólo llegaron a las empresas grandes. A continuación se presentan los resultados que más afectan la calificación de cada dimensión:

Dimensión social: Los resultados son deficientes. Estos datos muestran la realidad social y cultural que vive el país, factor determinante en el desarrollo económico y político. En el ámbito social sobresalen los altos índices de desempleo, la deficiente calidad en la educación, la disminución del PIB per cápita, la desigualdad en la composición social y familiar de la población y las deficientes condiciones de bienestar básicos, a los que se suma el incremento de la corrupción, impunidad y violencia. Los programas de participación ciudadana y programas sectoriales del plan de desarrollo han arrojado resultados parciales.

Dimensión económica: La evaluación es favorable en 62,3%. En los últimos tres años, la economía ha registrado crecimiento promedio del 4% anual, el desempleo disminuyó al 12% en 2005 y la inflación al 5%. Estos resultados contrastan con la situación social del país, que evidencia una marcada concentración del ingreso y de la riqueza. Se requiere generación de nuevos puestos de trabajo, creación de nuevas empresas que ayuden a reducir la informalidad y el desempleo, reducir el gasto público y propiciar una redistribución del ingreso.

Dimensión organizacional: La evaluación es deficiente, 58,3%. Los problemas más apremiantes son la inestabilidad laboral, que genera inestabilidad económica, social y familiar; bajo nivel de competitividad, reflejo de la poca eficacia y eficiencia con que se manejan las organizaciones y altos costos de producción; la organización jurídica por las implicaciones legales, sociales y económicas. En 2004, en Bogotá, el 94,3% de las empresas estaba constituido por personas naturales y el 5,7% por sociedades y cooperativas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2004).

Dimensión política y legal: El resultado de la evaluación es favorable en un 61,3%, ubicándola en un nivel bueno. El gobierno es factor importante dado que la estabilidad política infunde estabilidad a la sociedad y repercute en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores. Es necesario que el Estado recupere su legitimidad con autoridad democrática, derrote la corrupción con medidas prácticas, promueva la austeridad, genere confianza y produzca resultados en la inversión social.

Dimensión demográfica: Los resultados fueron favorables en el 65%, la mayoría de las variables presentaron un comportamiento bueno. Sin

embargo, el desplazamiento afecta la fuerza laboral y los índices de empleo, siendo un problema social crítico a nivel nacional y local.

Dimensión industrial y tecnológica: Los resultados favorables en un 54,5% la ubican como deficiente, siendo el reflejo del bajo desarrollo industrial a nivel local y nacional. Las acciones emprendidas por el gobierno con políticas encaminadas a apoyar al sector productivo para que mediante el aumento de su competitividad logre mayor participación en los mercados nacionales e internacionales no han dado resultados importantes especialmente a nivel de las pequeñas y medianas empresas.

Dimensión ambiental: Aunque el resultado ponderado es favorable en un 65%, considerado como bueno, llama la atención la falta de acción política y legal y la respuesta ciudadana a los requerimientos en materia ambiental. En el transcurso de la última década, los niveles de contaminación en Colombia han tenido un comportamiento creciente en las principales ciudades.

Análisis interno. De acuerdo con la metodología propuesta, se identificaron seis dimensiones, cada una con sus variables e indicadores. Se priorizaron 18 variables y 57 indicadores (tabla 5).

Tabla 5. Factores internos–variables identificadas y priorizadas por dimensión.

Dimensiones	Variables
La familia	Influencia de la dirección familiar
	Influencia de los familiares en la empresa. Problemas y soluciones
La administración	Direccionamiento estratégico. Problemas y soluciones
	Permanencia
La producción	Inversiones en activos fijos, inversión en activo corriente, liquidez
	Tendencia de la producción, pertenencia familiar, problemas y soluciones
El mercadeo	Posicionamiento, revisión de precios, problemas y soluciones
	Temporalidad
Las finanzas	Necesidades y fuentes de recursos, tamaño de la empresa, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, crecimiento de la empresa, problemas y soluciones
	Destino efectivo disponible, información contable y análisis financiero, políticas clientes
El talento humano	Profesionalismo, distribución según área funcional
	Permanencia

Fuente: Autores, con base en las dimensiones, variables e indicadores propuestos.

El análisis interno (tabla 6) muestra que no existe una diferencia importante entre las Pymes de familia y no familiares; sin embargo, por dimensiones, se observa que las empresas de familia son deficientes en “familia” y “producción”. Las empresas no familiares tienen una calificación excelente en la dimensión de mercadeo, para todas las demás dimensiones los porcentajes no alcanzan el 80%. Para las empresas no

familiares, las dimensiones administración y producción son las de menor calificación, sin embargo se ubican en el rango considerado como bueno. En cuanto a la dimensión financiera, el puntaje es similar para las empresas de familia y no familiares, con un valor total del 75%, considerado como bueno. A continuación se presentan aquellos factores que contribuyen a la calificación obtenida en cada dimensión:

Tabla 6. Matriz EFI (Evaluación de factores internos).

Dimensiones	Ponderación	Empresa de familia	Empresa no familiar
1. La familia	25%	59%	66%
2. La administración	10%	79%	65%
3. La producción	10%	46%	68%
4. El mercadeo	25%	73%	81%
5. Las finanzas	20%	75%	75%
6. El talento humano	10%	78%	73%
Total	100%	68%	72%

Fuente: Los autores, con base en información de las empresas.

Familia: La presencia de la familia en los niveles de dirección de la empresa es definitiva en la relación familia–empresa, que se evidencia en los desacuerdos en la administración, la demora en la toma de decisiones y la falta de profesionalización.

Administración: Las empresas tienen definida una misión, una visión y los objetivos estratégicos; sin embargo, el 40% no tienen principios y valores definidos. A pesar de la existencia de plan estratégico, el seguimiento que se realiza es deficiente. Los principales problemas administrativos en las empresas de familia son la falta de delegación, direccionamiento estratégico y de definición clara de competencias.

Producción: Más empresas de familia tienen planeada inversión en activos fijos, pero los valores promedio son mayores en las empresas no familiares. La planta física es mayor en las Pymes de familia que en las no familiares, un 46% de estas empresas tiene instalaciones que pertenecen a la familia total o parcialmente. Se espera que la empresa sea dueña de las instalaciones donde funciona, dado que el 71% de las empresas tienen más de cinco años de funcionamiento. En cuanto a la administración de capital de trabajo, las empresas de familia tienen mayores niveles de inventarios, lo cual es coherente con la prioridad que tienen estas empresas en producir para tener inventarios. Los proveedores otorgan en promedio un plazo mínimo de cuatro días, sin dispersión entre los diferentes sectores económicos y tipo de pertenencia familiar; afectando el ciclo operacional de la empresa e influyendo en mayores niveles de endeudamiento.

Mercadeo: Las empresas encuestadas venden en el mercado nacional y local, con mínima pro-

yección al mercado internacional, lo cual afecta la sostenibilidad de las empresas si no se identifican alternativas en nuevos mercados. El 30% de las empresas de familia vende directamente al consumidor final, el 27% a distribuidores y comercializadores y el 43% a otras empresas; en la muestra se evidencia falta de claridad de las empresas al definir a sus clientes. Las empresas de familia dan prioridad al precio, cumplimiento, innovación y experiencia; para las no familiares las prioridades son: apalancamiento, servicio posventa, calidad y servicio técnico, cuando se buscan características diferenciadoras de los bienes o servicios. Las empresas revisan los precios anualmente, independientemente de su pertenencia o actividad económica. Los principales problemas de mercado de las empresas de familia son la competencia, la falta de publicidad y el desconocimiento del comportamiento del mercado, mientras para las empresas no familiares, son la falta de publicidad, el desconocimiento del comportamiento del mercado y la falta de atención al cliente.

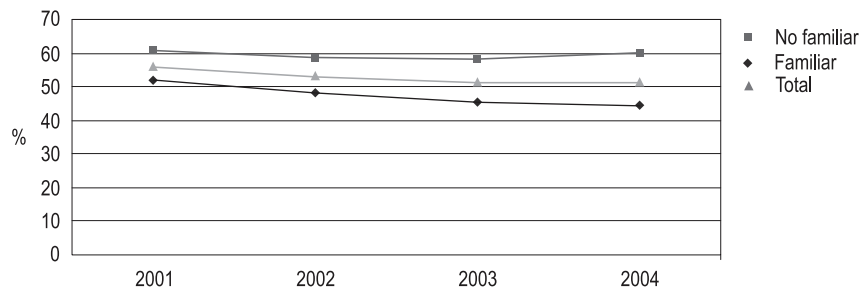
Finanzas: El 58% de las empresas de familia son pequeñas y el 24% son medianas; el 60% de las empresas no familiares son pequeñas y el 20% son medianas. Las empresas de familia esperan tener mayor crecimiento a mediano y largo plazo y las no familiares a corto plazo. Las empresas recurren a dos fuentes de financiamiento, siendo la prioritaria las entidades financieras en un 69%, las empresas de familia recurren a aportes de capital en un 27%. Para la distribución de utilidades, en las empresas de familia predomina la participación accionaria, seguida de reinversión en la empresa; un 6% de estas empresas dedican las utilidades a las necesidades familiares, un mayor porcentaje de empresas no familiares reinvierte. El 21% de

las empresas que presentan una pertenencia superior al 50% de una familia no separan el patrimonio familiar y empresarial, contrario a las empresas con participación familiar inferior al 50%.

La liquidez tiene tendencia creciente entre 2001 y 2004, similar entre las empresas de familia y las no familiares; sin embargo, las empresas de

familia han incrementado su liquidez desde 2,1 hasta 3,4, frente a la no familiar que incrementó 0,4 puntos. El endeudamiento total disminuyó entre 2001 y 2004 (gráfico 6), con tendencia incremental en la diferencia entre tipo de empresas. Las empresas de familia incrementan el endeudamiento a corto plazo y lo disminuyen a largo plazo.

Gráfico 6. Endeudamiento total

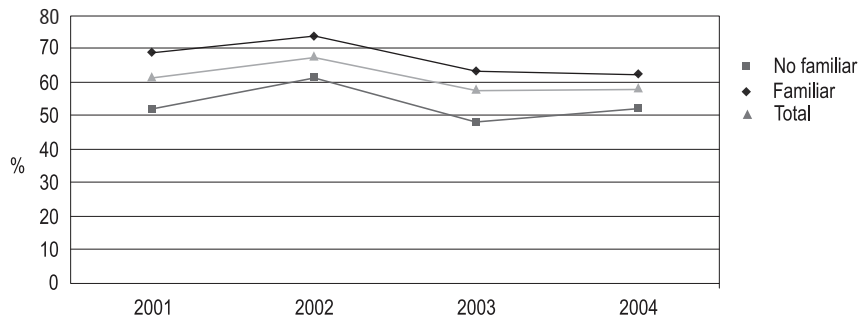


Fuente: Procesamiento de los autores sobre información 339 empresas, CCB, 2001 a 2004.

El comportamiento histórico de la rentabilidad bruta es similar en las empresas. La rentabilidad operacional se ha incrementado para las empresas de familia y disminuido para las no

familiares, comportamiento diferente en la rentabilidad neta, ya que las empresas de familia tienen un comportamiento decreciente a partir de 2002 (gráfico 7).

Gráfico 7. Rentabilidad neta

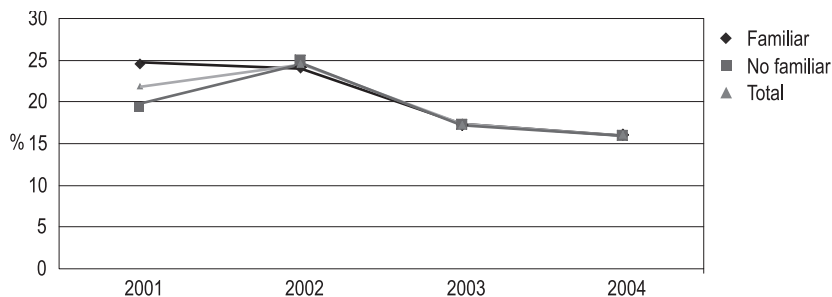


Fuente: Procesamiento de los autores sobre información 339 empresas, CCB, 2001 a 2004

En 2001, las empresas de familia tenían mayor rentabilidad sobre el patrimonio, cercana al 25%, a partir de 2002 desaparece la diferencia

entre tipo de empresas (gráfico 8). El crecimiento patrimonial no es favorable para las empresas de familia.

Gráfico 8. Rentabilidad sobre patrimonio.

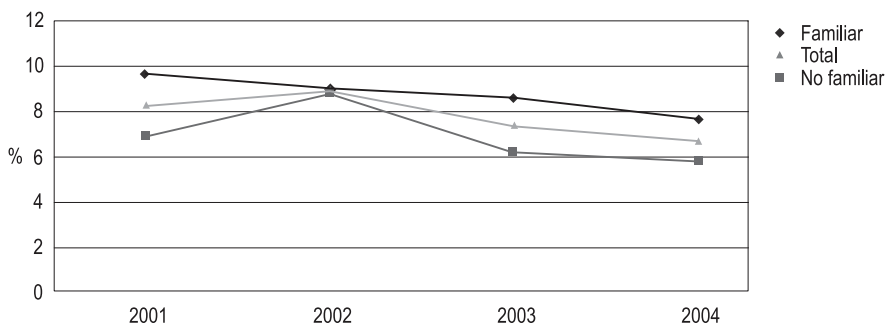


Fuente: Procesamiento de los autores sobre información 339 empresas, CCB, 2001 a 2004.

La rentabilidad sobre el activo es superior en todo el periodo de análisis para las empresas de familia (gráfico 9). El comportamiento de la variación de los activos entre 2001 y 2002 es similar para las empresas. No sucede lo mismo entre 2002–2003 y 2003–2004, años en que las empresas de familia se concentran entre una disminución del 20% hasta un crecimiento del 10%; las no familiares presentan un mayor número de empresas que tienen un crecimiento en sus activos entre el 10% y el 40%.

La variación en las ventas entre 2001 y 2002 en las empresas presentan un incremento superior al 35%; situación que se invirtió totalmente entre 2002 y 2003 años en que disminuyó al 18%. Entre 2003 y 2004 se presenta un mayor incremento en ventas en las empresas no familiares del 29% respecto a las empresas de familia del 18%.

Gráfico 9. Rentabilidad sobre activo.



Fuente: Procesamiento de los autores sobre información 339 empresas, CCB, 2001 a 2004.

Los principales problemas financieros de las empresas de familia son la iliquidez por demora en los recaudos de cartera, la falta de planeación financiera y los problemas tributarios; estas empresas buscan nuevas fuentes de financiamiento, esperan aumentar su eficiencia en la recuperación de cartera y mejorar la eficiencia operativa. Las empresas no familiares presentan

como problema financiero prioritario la iliquidez por demora en recaudo de cartera y dificultades con financiamiento.

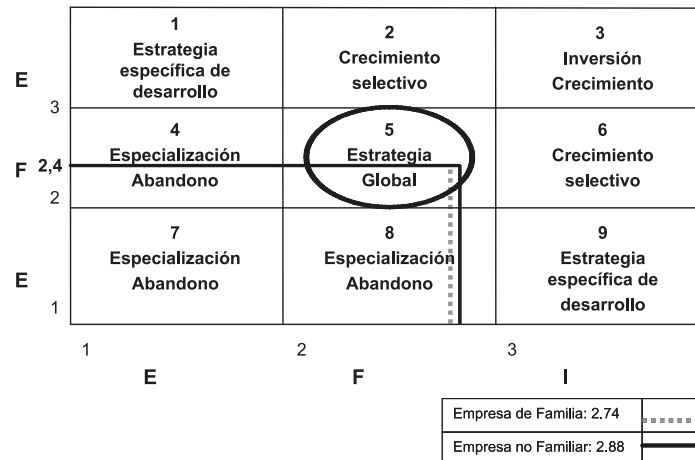
Talento humano: Uno de los problemas a los que se enfrentan actualmente las empresas de familia, es la falta de profesionalización de sus cuadros directivos; es así como en las

empresas de familia el 65% de los directivos son profesionales, frente a un 89% de las empresas no familiares. En cuanto a la distribución del personal, el número de directivos y nivel medio es similar entre las empresas de familia y no familiares; existen diferencias en el nivel operativo, la distribución está más relacionada con la actividad económica.

Matriz de gran estrategia. El resultado de la matriz EFE–EFI (gráfico 10) ubica a las Pymes de familia y no familiares en una situación acepta-

ble o ventajosa, en la que los factores internos presentan mejor comportamiento que los factores externos. En el desarrollo de la gestión financiera de las empresas repercuten más las dificultades externas que las internas, aspecto preocupante por la capacidad de acción que tienen estas empresas. Las empresas tendrán que adelantar estrategias en aspectos tanto internos como externos, lo que requiere de una “estrategia global” que les permita enfrentar los problemas internos y problemas externos, y así avanzar a un nivel de menor riesgo.

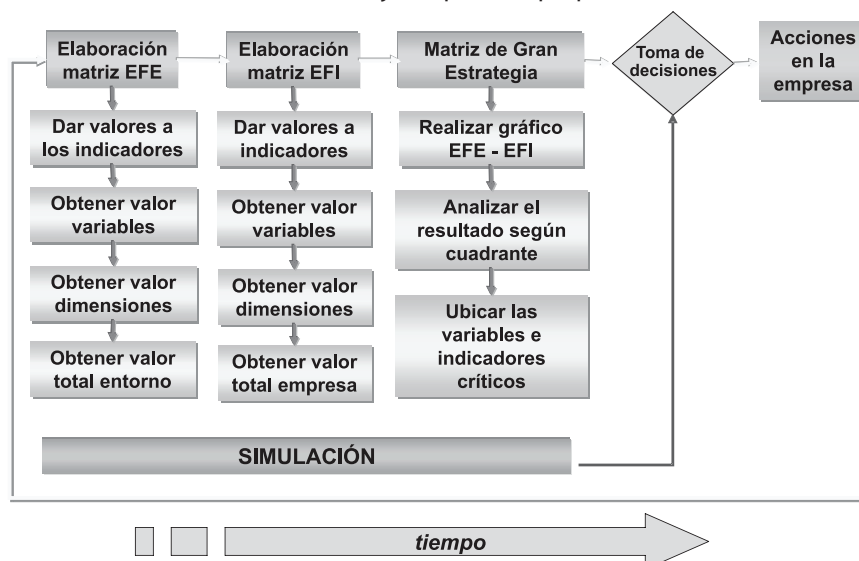
Gráfico 10. Matriz de gran estrategia.



Fuente: Los autores, sobre procesamiento información matriz EFI y EFE; basado en Campos.

El esquema de modelo. Se tuvo en cuenta la metodología utilizada para el diagnóstico integral, adecuándola al análisis de una empresa. Contiene una plantilla inicial de análisis con los indicadores identificados en el diagnóstico; con el tiempo permitirá tener datos históricos que enriquezcan los referentes actuales y fijar metas para la empresa. El proceso del esquema propuesto tiene en cuenta las variables e indica-

dores priorizados en el análisis de la matriz EFE (externa) y EFI (interna) (gráfico 11). Los resultados del modelo se obtendrán en la matriz de gran estrategia, en la cual se ubicará la empresa en uno de los nueve cuadrantes mencionados en la metodología, lo que permite guiar las decisiones empresariales, desde el fortalecimiento hasta la liquidación, y tomar decisiones en la empresa a nivel general y particular.

Gráfico 11. Flujo de proceso propuesto

Fuente: Los autores.

En cuanto a la toma de decisiones, con base en los resultados de la matriz de gran estrategia y apoyado en la matriz de evaluación de factores externos, EFE, y en la matriz de evaluación de factores internos, EFI, se tomarán las decisiones pertinentes a la luz de un análisis cuidadoso, apoyado por el proceso de simulación del esquema propuesto.

Discusión

Las iniciativas empresariales tanto como los proyectos de expansión, fusiones y alianzas a nivel nacional e internacional están influenciadas por factores del entorno que deben evaluarse para definir el grado de incidencia actual y futura, por ello es necesario desarrollar una visión integral para administrar las pequeñas y medianas empresas de familia, teniendo en cuenta que todas las empresas colombianas están en un mundo interactuante y cambiante. En el entorno, los principales problemas que afectan la gestión financiera son la disminución del PIB, la des-

igualdad social dada por deficiente distribución del ingreso, los altos índices de desempleo, la corrupción, el bajo nivel de acceso tecnológico y los problemas de infraestructura y seguridad; la poca capacidad adquisitiva de la población y los bajos niveles en ahorro e inversión se convierten en barreras para la gestión financiera empresarial y para el desarrollo industrial. Si bien el comportamiento de la economía ha mejorado, se necesitan estrategias de desarrollo empresarial que permitan enfrentar la volatilidad de los mercados internacionales, estimular el emprendimiento, crear escenarios democráticos que contribuyan a disminuir la pobreza, generar una infraestructura institucional que garantice la seguridad y generar un compromiso social para tener instituciones claras y transparentes en busca de mejor calidad de vida, respeto, confianza, cooperación y conciencia cívica.

Diferentes autores han propuesto definiciones de empresa de familia (Cuesta y Asociados, 2005) con dos enfoques centrales: la propiedad y la capacidad de decisión. La propiedad facilita

su identificación, aunque limita por qué puede existir presencia accionaria de tres familias o una familia puede tener mayor gestión en los organismos de decisión de la empresa, sin tener una participación accionaria mayoritaria; o bien empresas integradas verticalmente en la cadena productiva y con los lazos familiares. En la definición de empresa de familia se identifican fases según el tiempo de funcionamiento de la empresa, la presencia del gestor, la primera, segunda o tercera generación; el desarrollo de la actividad económica; la madurez de la familia, independencia financiera familia-empresa y la claridad en la sucesión o el nivel de profesionalización de la empresa. Para cada fase, las necesidades de la empresa de familia son diferentes, de aquí que las asesorías y consultorías deberían contener protocolos adecuados para cada caso.

La situación de las empresas de familia es preocupante, dado el riesgo de desaparición que afecta directamente la estabilidad del empleo. En esta investigación se identificaron necesidades de fortalecimiento tanto en la dimensión familiar como en las dimensiones: financiera, de producción, mercadeo y organizacional, lo cual invita a otros temas de investigación para profundizar en el conocimiento y proponer soluciones viables y aplicables. El principal aporte al conocimiento de esta investigación es incluir la familia como una de las áreas de análisis interno de la empresa, proponiendo indicadores de gestión que permiten su seguimiento continuo para la ubicación de la fase y la oportuna toma de decisiones.

Bibliografía

Álvarez, M. E. (2003a). *¿Planeación Estratégica para la Empresa Familiar?*

Álvarez, M. E. (2003b). *El futuro de mi empresa vs. el futuro de mi familia.*

Álvarez, B. O. *La empresa familiar-el reto para permanecer.*

Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar.* Barcelona: Editorial Gestión.

Amaya, P. J. (2001). *Colombia un país para construir.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Andesco (2005). *Colombia el reto del TLC.*

ANIF (2001). Foro "Colombia: una visión de largo plazo".

Ayuso, A. R. (2001). *Problemática de las Pymes Familiares.*

Banco de la República-Coinvertir (2004a). *Colombia un vistazo a la economía.*

Banco de la República. (2004-2005). *Informe de la junta Directiva al Congreso de la República.*

Barrere, M. (2000). *La división familiar del trabajo.* Buenos Aires: Lumen.

Bozzo, R. (1999). *La problemática de las empresas de familia.* Argentina.

- Bueno, C. E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa*. Editorial Pirámide.
- CAF. (2004). *Programa nacional de consolidación de los centros de desarrollo tecnológico y centros regionales de productividad del sistema nacional de información (SIN)*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá, base de empresas.
- Caps. Planificación en familia y empresa. <www.caps.com.ar>
- Cárdenas, T. S. (2004). *Dimensión Empresarial 2*. pp. 11-18.
- CCB. (2003a). *Dinámica de la Inversión Empresarial en Bogotá 2000-2002*. Bogotá.
- CCB. (2003b). *Perfil empresarial de Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá.
- CCB–Uniempresarial (2005). *Gestión Efectiva en las empresas familiares*. Bogotá.
- Codhes. (2003). “Desplazados sin salida”. Resumen de prensa–boletín informativo 46(7). Bogotá.
- Congreso de la República (1999). Proyectos de Ley N.º 228/ 2000, 135/1999–C.
- Consejo Monetario Centroamericano. (2004). *Informe riesgo país América Latina*.
- Contraloría de Bogotá. (2003). *Estado de las finanzas públicas del Distrito Capital*. Informe anual.
- Contraloría General de la República. (2003). *Evaluación de la política social 2003*. Bogotá.
- Cortés, M. E. (1998). *Ciencia y desarrollo tecnológico ¿para qué?* Unesco–Cresal.
- Cuesta y Asociados–CCB. (2005). *Gestión efectiva en las empresas familiares*. Bogotá.
- Dane. (2004a). *Boletín último trimestre microestablecimientos*. Bogotá.
- Dane. (2004b). *Encuesta continua de hogares*. Bogotá.
- Dávila, C. (2000a). *Políticas de desarrollo para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá.
- Dávila, C. (2000b). *Política de financiamiento para las Pymes en Colombia*. Bogotá.
- Diario Oficial 2000. Ley 590, No. 44.078 de 12 de julio 2000.
- Echeverri, M. *Los fondos de capital de riesgo impulsadores de la pequeña y mediana empresa en Colombia*.
- Foro Económico Mundial. 2003.
- Franco, A. *Independencia judicial y política en Colombia*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Fockink, H. G. (1999). *La empresa familiar*. Observatorio Permanente de las Pymes–Unión Industrial Argentina.
- Gaitán, A. y Castro, J. D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá.
- Galceran J. y Meneses, G. *Pequeña y mediana empresa Pyme*. España: Océano.
- Garay, L. J. (2002). *Colombia entre la exclusión y el desarrollo*. Contraloría General de la República. Colombia.

- Garzón, A. M. (2003). Trabajo de campo sobre empresas de familia en la Facultad. Base de datos Universidad de La Salle. Facultad de Administración. Bogotá.
- Gil, M. A., Giner, F. y Monzón, J. A. (1993). *¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa? "Casos prácticos"*. Madrid: Editorial Esic.
- Gómez, G., López, M. P. et al. Inalde. Artículos varios sobre empresas de familia. <www.inalde.edu.co/inalde/claustro/areas_academicas/familia.html>
- Guerra, M. R. (2004). *Los Empresarios frente a las tendencias en Investigación y Desarrollo*. Conciencias.
- Ibarra, R. (2000). *Empresa-familia una relación constructiva*. México: Editorial Trillas.
- Le Van, G. (1999). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ledesma, M. *Comunicrece* <www.creceags.org.mx>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Martínez, J. C. (2002). *La Economía de Mercado. Virtudes e inconvenientes. Diccionario de Términos Económicos*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Meyer, R. C., Newell, W. T. y Pazer, H. I. (1975). *Técnicas de simulación en Administración y Economía*. México: Editorial Trillas.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). *Informe al Congreso de la República*. Bogotá.
- Ministerio de Desarrollo económico. *Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Uricoecha Publicidad.
- Ministerio Protección Social MPS. (2004). *Guía de diseño y mejora continua de procesos administrativos y asistenciales*.
- Miro, E. C. (1976). *Estrategia empresarial. Planificación por objetivos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Moscazo, D. R. (1983). *Modelos financieros para la toma de decisiones: principios y métodos*. Bogotá: Fondo educativo Interamericano-Editorial Norma.
- Navarrete, C. y Mayorga, J. Z. (2005). *Proyecto Diagnóstico de la gestión financiera de las empresas de familia de Bogotá*. Universidad de La Salle.
- Navarrete, C. (2004). *Documento "Taller línea de base y definición de indicadores"*. Bogotá.
- Navarrete, M. M. (2000). *El proceso de sucesión de la dirección en las pequeñas y medianas empresas de familia*. México D. F.
- Neubauer, F. (1999). *La empresa familiar, ¿cómo dirigirla para qué perdure?* Bilbao: Ediciones Deusto.
- Pérez, R. I. (1999). *Gerencia de las Mipymes en Santafé de Bogotá*. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios.
- Revista Transforma de Caintra. Universidad de Monterrey.
- Revista *Imsa-Signode*.

Revista *Dinero*. 231 de Junio 10 de 2005.

Revista *Dinero*. Las empresas de familia en Colombia.

Revista *Semana* 2000. *La pérdida de la Corona*. 21 de febrero.

Revista *Economía Colombiana*, Edición 287.

Rodríguez, A. (2001). "Subempleo, una cara no tan oculta del empleo laboral en Colombia".

Saavedra, J. A. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia. Bogotá.

Sánchez-Crespo, A. (2002). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Secretaría de Hacienda Distrital. (2003a). *Actualidad económica de Bogotá*. Bogotá.

Secretaría de Hacienda Distrital. (2003b): *Desarrollo social de Bogotá*. Bogotá.

Secretaría de Hacienda Distrital. (2003c). *El comportamiento de la productividad en la economía bogotana*. Bogotá Universidad de Monterrey <www.empresasfamiliaresudem.org.mx/empresafamiliar.asp>

Van Gerald Le. (1999). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Villegas, L. F. (2002). *Micro, pequeña y mediana empresa*. Bogotá.

Zerda, A. *Ciencia y tecnología en el plan de desarrollo 2003*.

Otras páginas consultadas en Internet:

www.asobancaria.com, www.mindesa.gov.co, www.shd.gov.com.co, www.supersociedades.gov.co