

FALENCIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL USO DE LA METODOLOGÍA BPM
(BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Yudy Natalia Díaz Aguilar
Julieth Alejandra Nope Rincón
Yesica Paola Nope Rincón

Fundación Universitaria del Área Andina.
Facultad de Ciencias Administrativas
Especialización en Alta Gerencia
Bogotá D.C
18 de septiembre del 2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
ALCANCE.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
METODOLOGIA	8
ANTECEDENTES.....	10
MARCO TEÓRICO.....	12
RESULTADOS.....	14
FALENCIAS DE LAS EMPRESAS DE ORIGEN FAMILIAR	14
FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:.....	17
SOLUCIONES QUE CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	18
ANALISIS DE RESULTADOS	20
REFERENCIAS.....	21

RESUMEN

El presente artículo, tiene como finalidad que el lector identifique las principales problemáticas que presentan las empresas familiares dentro de su modelo de gestión, lo cual presenta ser un factor negativo para el óptimo crecimiento y desarrollo en este tipo de organizaciones.

Con el objetivo de contrastar las falencias que presentan las empresas familiares y buscar metodologías que permitan un fortalecimiento dentro de las mismas, se identificó que en la actualidad surgen métodos que se convierten en fuente de apoyo para las empresas que deseen mejorar sus estándares de calidad dentro de todo el entorno organizacional, es por esto que se busca plantear por medio de la metodología BPM (Business Process Management) por sus siglas en inglés, un modelo que brinde a las organizaciones soluciones empresariales, permitiéndoles moldear y administrar los procesos, con el fin de optimizar de forma eficiente su desempeño en su proceso de maduración y consolidación.

De acuerdo a lo anterior, por medio del análisis descriptivo y la recopilación de la información mediante diferentes fuentes bibliográficas, se logró identificar que la implementación de dicha metodología permite a las empresas familiares reforzar puntos claves y a su vez tener un mejor control organizacional, teniendo en cuenta las características que tienen estas empresas y que en muchas ocasiones por la falta de consolidación de una estructura organizacional interna, no les permite estar preparadas para afrontar y asumir los retos que se puedan presentar frente a las exigencias del mercado actual, lo cual las puede llevar a su desaparición.

ABSTRACT

The purpose of this article is for the reader to identify the main problems that family businesses face within their management model, which is a negative factor for optimal growth and development in this type of organization. Therefore, With the aim of contrasting the shortcomings that family businesses face and looking for methodologies that allow strengthening among them, it was identified that currently there are methods that become a source of support for companies that wish to improve their quality standards within the entire organizational environment so, understanding through the BPM (Business Process Management) methodology and contrasting the common models to provide organizations with business solutions, the study will allow them to shape and manage processes, in order to efficiently optimize its performance in its maturation and consolidation process.

According to the foregoing, through descriptive analysis and the compilation of information through different bibliographic sources, it was possible to identify that the implementation of said methodology allows family businesses to reinforce key points and in turn have better organizational control, taking into account the characteristics that these companies have and that on many occasions due to the lack of consolidation of an internal organizational structure, they do not allow them to be prepared to face and assume the challenges that may arise in the face of the demands of the current market, which can lead to their demise.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se realizó con el fin de investigar a las empresas creadas en un núcleo familiar en Colombia y que han ejercido su actividad a través de familiares y personas cercanas. Se analizaron los factores que intervienen en el buen desarrollo de dichas empresas y las consecuencias que se evidenciaron a través del tiempo, teniendo como base estudios realizados en las principales ciudades del país.

Teniendo en cuenta que el 40% de las empresas en Colombia fueron creadas por la necesidad del sustento para sus familias, fue importante analizar las actividades erradas que generaron su decadencia en el mercado, y se exploraron los métodos que han utilizado durante el tiempo para encontrar soluciones.

Al mismo tiempo el artículo pretendió reconocer las fallas diagnosticadas en los diferentes estudios y las contrastó por medio de la metodología BPM (Business Process Management) para incentivar la innovación en los procesos y mejorar la toma de decisiones. Metodología que ha brindado soluciones en la optimización de los procesos comerciales, administrativos, operativos y de marketing.

Se realizaron las comparaciones de las ventajas y desventajas de las formas de administración tradicionales, en relación a la implementación de nuevas metodologías, y los casos de éxito en la historia de las mismas. Así como se plantearon los principales aspectos para iniciar con su implementación y los puntos más relevantes.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente surgen en el país empresas familiares pequeñas y medianas en las cuales son desarrolladas ideas de negocio que crecen dentro de un núcleo, estas empresas son apoyadas por largas generaciones del mismo , en las que generalmente en el momento de su creación no inician con una visión organizacional clara, y están aferradas a la entrega y voluntad de sus fundadores; año tras año van fortaleciendo sus pilares como lo son: principios, visión, misión, valores, liderazgo, organización, etc., lo que puede ser un factor negativo, pues al pasar por varias generaciones con distintos pensamientos su funcionalidad tiende a cambiar.

De igual modo en muchas ocasiones estas empresas carecen de procesos de gestión en la distribución de tareas, objetivos y responsabilidades, los cuales son producto de la constante negativa atribuida al uso de nuevas metodologías. Por ejemplo, es importante establecer procesos de gestión en las empresas con métodos de planeación, como lo es el mapa de procesos, el cual tiene como fin identificar cada una de las áreas y departamentos que existen en la compañía, enfocado en dar direccionamiento a tres grandes bloques. El estratégico, basado en la planeación organizacional, el Operativo que plantea la forma en la que se gestionara la actividad económica de la empresa; y por último el de soporte que da el apoyo a la gestión y mejora de las actividades que desarrolla la organización. (Maestres, 2019)

Como se mencionaba anteriormente se pueden encontrar herramientas y metodologías que permitan identificar e implementar procesos basados en la integración de valor y el control de calidad en las estrategias de las organizaciones. En el presente artículo se tomarán como ejemplo varios de los factores que afectan al buen desarrollo de las empresas familiares, las falencias ocasionadas por el no uso de nuevas metodologías y la falta de asignación de procesos.

ALCANCE

Este artículo se realiza con el fin de informar a las empresas familiares sobre las ventajas de implementar la metodología BPM (Business Process Management) en todos sus procesos, teniendo como resultado el fortalecimiento de sus actividades y métodos de trabajo.

Se pretende comunicar cuales son los principales problemas identificados y las posibles soluciones a estos, logrando que dichas empresas identifiquen sus falencias y las solidifiquen por medio de esta metodología.

OBJETIVO GENERAL

Contrastar la efectividad de los procesos de gestión, control y evaluación en organizaciones familiares, mediante la metodología BPM (Business Process Management).

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Demostrar las falencias que se han identificado a las organizaciones de origen familiar.
- Interpretar los factores que intervienen en el buen desarrollo del funcionamiento de las empresas familiares.
- Relacionar las soluciones que contribuyan al mejoramiento de la productividad y crecimiento en las empresas familiares.

METODOLOGIA

La presente investigación se desarrolló por medio del análisis descriptivo basado en la información y los testimonios de varias empresas, que realizaron la implementación de la metodología BPM (Business Process Management), y que obtuvieron resultados favorables con dicha ejecución.

Se contrasto la información de las empresas antes de que implementaran dicho proceso y los factores que intervinieron negativamente en la ejecución de sus actividades. Lo anterior permitió definir, clasificar y catalogar, por medio de las consultas bibliográficas, las ventajas y desventajas que intervienen en dichas organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de gestión, control y evaluación de los procesos en cualquier compañía puede intervenir directamente en la eficiencia y logro de objetivos. En el estudio realizado por los licenciados Jorge Humberto Sandoval y Doris Emilia Guerrero de la universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales de Colombia en el año 2010, diagnosticaron y realizaron un análisis de los comportamientos de las empresas Familiares en las cuales se destacan varias ventajas competitivas como lo es el nivel de compromiso hacia la empresa, el conocimiento que adquieren las personas a lo largo de su trayectoria en estas, el aprecio y apego hacia ellas, así como la flexibilidad en el manejo del trabajo (Sandoval & Guerrero, 2010)

Pero, por otra parte, las desventajas encontradas fue la rigidez en los métodos usados para realizar la actividad empresarial, la ausencia de innovación, los diferentes tipos de mando, y la convivencia en el ámbito familiar, demostrando que el 20% de las compañías vigentes fueron

creadas en la década de los ochenta, siendo reconocidas y consolidadas en el mercado (Sandoval, J.H, Guerrero, D.E., 2010). Aunque con el paso del tiempo ha incrementado la iniciativa de creación de empresa, existe una baja expectativa de vida que es resultado de la tardanza o ausencia de toma de decisiones de los gerentes y/o directivos, sin generar confianza en los procesos y excluyendo la innovación de las mismas generando un impacto en el 66% de ellas, ya que no han logrado sobrevivir el relevo generacional (Sandoval & Guerrero, 2010)

Pero, ¿Cuáles son las razones por las que las empresas familiares no encuentran el camino para trascender y crecer en el paso del tiempo? Una de ellas es que existen procesos que no son controlados, como por ejemplo la modernización de los procesos comerciales, innovaciones tecnológicas en la operación, ausencia en el mejoramiento de aspectos técnicos, administrativos y de marketing. Ciertas falencias son creadas a raíz de la falta de experiencia y la poca importancia percibida por la gerencia.

Finalmente, la concepción de los directivos de estas empresas es que las actividades se deben realizar de la misma manera como lo han hecho durante la trayectoria generacional de la organización, y por lo cual no ven necesario innovar, tanto en sus procesos, como en la forma de trabajo. Pues en ocasiones las empresas familiares se encuentran tan arraigadas a sus modelos tradicionales, que no prestan atención a la importancia de implementar mecanismos basados en la gestión que mejoren los factores fundamentales para el desarrollo, posicionamiento y permanencia frente al mercado (Sandoval & Guerrero, 2010)

Actualmente las empresas familiares cumplen un papel importante en el desarrollo económico de los países, de acuerdo al crecimiento que han presentado en los últimos años, Sin embargo, diferentes fuentes llegan a la conclusión que el porcentaje de fracaso que presentan las empresas familiares es alto, en comparación a las empresas tradicionales. Según Confe cámaras,

86,5% de las empresas en Colombia son familiares, éstos tipos de negocio mueven la fuerza productiva y de servicios del país, pero la tasa de fracaso es del 87%, en Latinoamérica la cifra es muy parecida, según el Consejo Colombiano de Empresas Familiares -CEF-, 84,3% de las empresas familiares no sobreviven, y parte de las razones es por la falta de equilibrio entre Familia, Propiedad y Empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar, no adoptar esquemas de protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial (Mouthón, 2018).

ANTECEDENTES

Durante la primera revolución industrial muchas personas en busca de recibir contribuciones económicas, se vieron obligadas a generar productos en el que pudieran participar ellos y sus familias, dentro de dichas empresas se encontraban las actividades agrícolas y artesanales, las cuales brindaban una solución rápida a su situación. Dentro de las economías artesanales y agrícolas sus estándares de calidad ejecutados fueron logrados a raíz de la experiencia en el mercado y las observaciones que realizaban los consumidores, en el cual se vinculaban cada una de las áreas, y en el que el propietario que a su vez hacia el papel de gerente, tomaba acciones para lograr cumplir con sus objetivos.

Cada proceso ejecutado dentro de estas organizaciones se ejecutó con el objetivo de conseguir el mejoramiento continuo tanto en calidad como la conformidad del cliente con el producto adquirido. A pesar de que se realizaban acciones para su mejora, muchas empresas que evidenciaban su crecimiento empezaron a utilizar herramientas que mejoraran su rendimiento y que los llevaran a lograr resultados efectivos. De esta forma fue notoria la intención de los

propietarios y/o gerentes en cambiar el pensamiento para obtener éxito. (N.N,

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA GESTION DE PROCESOS)

Durante este cambio de mentalidad se han evidenciado casos de éxito que han permitido que empresas constituidas de origen familiar logren resultados satisfactorios y puedan crecer. En Colombia existen varias empresas familiares que han implementado la metodología BPM (Business Process Management) y que han tenido éxito y reconocimiento. Una de dichas empresas es Productos Naturales de la Sabana conocida en el mercado como “Alquería”, es una compañía productora de alimentos en especial de productos lácteos y bebidas.

Alquería es una empresa creada por Jorge Cavelier Jiménez y su hijo Enrique Cavelier Gaviria, la cual inicialmente tenía como objetivo venta y distribución de leche con nutrición. Decidieron implementar una plataforma digital con metodología BPM, la cual pudiera operar las 24 horas del día todos los días del año, en el que se evidencian los procesos como Administración de información maestra, visitas de asesoramiento a ganaderos, recolección de leche cruda en granja y abastecimiento a planta de producción. Como resultado de dicha implementación, Alquería ha obtenido grandes beneficios, como la optimización y estandarización de los procesos, digitalización de información trazabilidad de dichos procesos, y reducción de un 100% en tiempos y costos. (Trujillo, 2020)

En el Grupo aval, se desarrollaron proyectos que permitieron ejecutar, monitorear y optimizar por medio de herramientas un programa, para conseguir un ciclo de mejora continua, de esta manera se logra además de nivelar tecnológicamente los procesos, reducir tiempos y costos. (Rivera, 2017)

La compañía de artículos deportivos Adidas, en el año 2013 gano, el premio de implementación BMP en Europa, puesto que logro concretar 500 operaciones de ventas con más de 400 fábricas en el mundo, optimizo la operación en 60% y redujo en 50% el tiempo de contratación de vendedores. (Rivera, 2017). Servientrega, la más importante empresa de mensajería de Colombia al año 2020, decidió generar hábitos tecnológicos a sus clientes, automatizando sus procesos, y ajustando sus métodos IT, con el fin de hacer eficaz la experiencia del cliente. Realizo controles en el proceso de la generación de emisiones en un 31% y disminuyeron el nivel de ausentismos en el personal en un promedio al nivel nacional de un 20% aprox. (Garcia, 2018)

MARCO TEÓRICO

En la antigüedad los egipcios y los romanos buscaban mejorar la forma en la que se podría realizar los trabajos, perfeccionando los procesos y optimizando el tiempo. La idea de que el trabajo puede ser visto como un proceso, no fue estipulada hace poco, a finales del siglo XIX Frederick Taylor, hizo públicos los principios de la gestión científica, en la que detalla cómo se puede mejorar la productividad aplicando diferentes métodos.

El énfasis de dichos principios es la priorización de todos los procesos en la que pueda aumentarse la productividad de los empleados y gratificar dichos resultados evidenciados por medio de la medición, Monitoreo y Control, interviniendo en los momentos adecuados. La aparición de nuevos métodos de gerencia con el pasar de los años, han creado la necesidad de rediseñar los procesos de negocio, en los años 90, una disciplina llamada Business Process Management nació, con el objetivo de Gestionar y representar nuevos procesos para evaluar el desempeño de la organización. (Davenport, 1993).

Gestión por procesos: Es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad y su importancia radica en alcanzar con eficiencia los resultados esperados, ejecutar las actividades y los recursos relacionados como un proceso. Fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de calidad. (Asociación Española para la Calidad (AEC), 2019)

Es importante aclarar lo significativo de la gestión por procesos, puesto que es el conjunto de actividades a desarrollar sobre determinados recursos conocidos como (Input/Entradas) dentro de un sistema organizacional para aportar valor al resultado final conocido como (Output/salida). (Bergholz, Definición de gestión por procesos, 2011)

A pesar de que a las empresas se les dificulta la identificación de los aspectos estratégicos dentro de cada una, la gestión de procesos en la actualidad pretende que las organizaciones tengan estructuras de mayor capacidad de adaptación, flexibilidad y disponibilidad para aprender y crear valor, con la única orientación del logro de los objetivos organizacionales (Moya, 2014)

Evaluación y Control de los procesos: El mejoramiento continuo en las actividades, implementar sistemas de evaluación y control de procesos, se convierten en puntos indispensables para el correcto funcionamiento organizacional. (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015) Se define como un análisis sistemático que tiene como principal función identificar como los procesos y las actividades realizadas conducen a ciertos resultados, detectan cuellos de botella y evidencian las prácticas que afectan su aplicación. La evaluación de procesos genera resultados que permitirán poner en marcha acciones y correcciones ejecutables y medibles para lograr el mejoramiento de ellos. (Centro de estudios sobre Desarrollo económico. , s.f.)

Por consiguiente, en la gestión moderna de las empresas, al ser de gran importancia mejorar sus procesos con herramientas que permitan evaluar y controlar el desempeño de la organización, la implementación de la metodología BPM (Business Process Management) se convierte hoy en día en un instrumento de apoyo dentro de las organizaciones, ya que combina los procesos empresariales con la tecnología, permite mejorar la eficacia en las actividades, reduce los periodos de tiempo, y la convierte en una herramienta efectiva para las empresas familiares de acuerdo a su alto grado de complejidad. Una empresa familiar que se enfoque en mejorar y fortalecer sus procesos puede garantizar beneficios para su organización.

RESULTADOS

FALENCIAS DE LAS EMPRESAS DE ORIGEN FAMILIAR

En el contexto organizacional de las empresas familiares intervienen diferentes aspectos que afectan directamente el desarrollo de la empresa y por ende causan rupturas en el ámbito familiar. Para contrastar lo anterior a principio de los ochenta los profesores Jhon Davis Y Renato Taguiri buscan por medio del modelo de los tres Círculos explicar las complejidades que se presentan en las empresas familiares a raíz de los siguientes tres pilares (Empresa, Propiedad y Familia). En donde es necesario entender que caracteriza a los miembros de la familia que influyen en la empresa familiar. (NEWSLETTER, 2012). El modelo anterior identifica la influencia de los tres factores que intervienen en las empresas familiares y la importancia de que los objetivos de cada parte se encuentren alineados, debido a la intervención de las normas familiares.

Los dueños de las empresas familiares, no conocen su contexto organizacional, no porque no les interese, sino porque su principal motivación va enfocada a generar grandes utilidades que

le permitan obtener sus deseos principales. Al tener un enfoque poco gerencial el cumplimiento de metas pasa a un segundo plano, pues las fuerzas las concentran en la generación de ganancias y no en la creación de valor. Más allá de no cumplir las metas, se ve involucrada la administración de la compañía en una constante toma de decisiones emocionales generadas por instinto, sin tener en cuenta la forma en la que estas pueden afectar su objetivo principal. La toma de decisiones se vuelve tediosa para todo el equipo de colaboradores de la compañía, pues además de no ser objetivas, no se tienen en cuenta las habilidades de cada persona contratada y se omiten sus conocimientos, los directivos no permiten que cada líder de área, pueda controlar sus departamentos y se niegan a delegar responsabilidades.

Carecer de una estructura organizacional clara lleva al desconocimiento en la creación del mapa de procesos, la cual es otra de las falencias halladas internamente en las empresas familiares, aspecto que es definido como herramienta fundamental a la hora de iniciar un proyecto o empresa (N.N, PRO OPTIM, 2016). El definir la gestión de una organización, es importante, principalmente porque este admite optimizar procesos, hace visible la forma en la que se está llevando el trabajo, y asigna relevancia a cada uno de ellos. (Bergholz, Acreditacion de prestadores institucionales en chile, 2011)

Otro aspecto importante en el que fallan las empresas familiares es en la gestión de procesos y su planeación ya que no se le dedica el tiempo necesario para proyectarlo como debe ser, y no se generan expectativas con la importancia de este. En el manejo empírico de la compañía, no se fundan estas herramientas porque se desconocen, o se cree que es algo superficial, existiendo varios motivos, además, por los que dichas empresas no realizan la planeación del mapa de procesos; La respuesta a esto es que, en su afán de conseguir clientes, generan miles de procedimientos a prueba y error, que realmente no facilita un buen desarrollo, y

lo complica más. En esta indecisión, se ven afectados todos los departamentos de la organización, puesto que al no tener definido el orden en el que funcionan y que no exista claridad de prioridades, se generan reprocesos que no les permite avanzar. Puesto que el mapa de procesos brinda una serie de beneficios como: Definir y evaluar los procedimientos que se están llevando actualmente y poder tomarlos como un punto de referencia o de partida para la mejora continua. (N.N, OBS BUSINESS. SCHOOL, 2019)

Para finalizar se presenta el siguiente cuadro comparativo que amplía un poco más la visión sobre algunos aspectos que intervienen en las fallas que presentan las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares.

DESCRIPCIÓN	EMPRESAS FAMILIARES	EMPRESAS NO FAMILIARES
ORIGEN	El control, poder y propiedad están en manos de una o varias personas de un mismo núcleo familiar	Son fundadas por accionistas o inversionistas, con interés netamente financieros y dirigidos hacia el negocio.
GERENCIA	Generalmente suele ser la persona con mayor experiencia o edad (usualmente los miembros de la primera o segunda generación)	Este cargo es elegido por medio de mutuo acuerdo entre los accionistas si los hubiese.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Centralizada	Descentralizada
TOMA DE DECISIONES	Es fundamentada generalmente al contexto emocional o por intuición.	Está centrada en el uso de herramientas o metodologías que les permitan una toma de decisiones más asertiva.
MANEJO DEL PERSONAL	En el caso de que los cargos sean ocupados por miembros de la misma familia, podrían presentarse abusos de autoridad o sobre cargos labores, debido a la falta de control.	Esta responsabilidad es asignada al área de recursos humanos o en su caso al jefe inmediato, basados en contratos laborales, formatos de definición de cargos y reglamento interno de trabajo, de tal manera que se garantice su correcto funcionamiento.

Fuente propia

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:

Las empresas familiares se encuentran rodeadas de distintos factores que bien, pueden hacer que una empresa crezca o que esta se perjudique por su mal funcionamiento. En este caso mencionaremos algunos factores que intervienen en el éxito de una empresa familiar:

Mantener un buen gobierno es un punto clave para que este tipo de empresas perdure, las empresas familiares que cuentan con un tipo de gobierno eficaz son las que llevan a estas a la cima, ya que implementan una muy buena planeación estratégica.

Preparación adecuada del dueño es otro factor importante, ya que es él, el que busca las oportunidades e implementa ideas nuevas constantemente. (Gómez, 2008), lo define como el factor más importante en el éxito de la empresa familiar debido a que el empresario es un buscador de oportunidades que mantiene un ojo abierto a los cambios del ambiente externo, así mismo la experiencia empresarial donde el empresario es el que toma la decisión de emprender un nuevo negocio, es un individuo joven, menor de 44 años, con estudios secundarios o superiores y con experiencia en el sector de actividad. Concretamente, estos resultados sugieren que la edad, la educación y la experiencia del empresario son factores especialmente relevantes en el éxito del negocio.

Buenas relaciones familiares con los colaboradores externos e internos de la empresa, en primera parte está en tener buena relación Empresa-empresario, familia y procesos, ya que el empresario es el que cuenta con las habilidades necesarias para gestionar la organización, así mismo la familia colabora con todas las responsabilidades asignadas y los procesos que se ejecutan fuera y dentro del negocio. Como conclusión de lo dicho anteriormente

es que una empresa será más longeva si todos los miembros de la familia ayudan en el negocio y dan apoyo emocional al propietario.

Tener una buena relación Empresa-Clientes también es otro factor que influye en el éxito de una empresa familiar, ya que el precio es una variante principal por el cual los clientes van a adquirir sus productos. Esto quiere decir que la empresa ofrece a sus clientes un buen precio y ellos están dispuestos a pagar por el producto; todo esto acompañado de promociones, descuentos, buen trato y servicio que se ofrece ya sea en el punto de venta o servicio a domicilio. (Montalvo, 2016)

Tener buena relación Empresa-proveedores, La clave del éxito está en la excelente red de proveedores con la que dispone porque le permite ser más competitivo en rapidez, precio, calidad u otros factores que hacen que se diferencie de su competencia. (Montalvo, 2016)

Otro factor que tiene influencia en el éxito es la relación Empresa- Competidores, es la información que se pueda obtener de esta, y en base a ese criterio el empresario realiza estrategias de negociación con sus proveedores, para luego aplicar estrategias de precio y fidelizar a sus clientes. (Montalvo, 2016)

SOLUCIONES QUE CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares tienen como reto, implementar métodos y estrategias que les permitan mantenerse en el mercado actual y ser cada vez más competitivas, BPM (Business Process Management) o gestión de procesos de negocios, se ha convertido una alternativa para lograr objetivos y mejoras en los procesos de gestión dentro de las organizaciones.

La guía de referencia de la asociación internacional de profesionales BPM (BPM Common Body of Knowledge ABPMP (citada en (Hitpass, 2017) define la metodología BPM como un enfoque sistémico para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente, los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. La BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad. (Hitpass, 2017, págs. 25-26)

Dentro del proceso de identificación de las falencias que tienen las empresas familiares se evidencia que la toma de decisiones se convierte en un tema complejo teniendo en cuenta que en muchas ocasiones esta responsabilidad no es solo de una persona o no se cuenta con herramientas efectivas que ayuden a mejorar la toma de decisiones de forma eficiente. Es por esto que la metodología BPM plantea como solución a raíz de su implementación, la aceleración en la toma de decisiones y de acuerdo a su proceso de sistematización y control, permite tener información en tiempo real sobre los procesos que se están manejando en cada una de las áreas y el control de las tareas, mejorando el cumplimiento de los objetivos. (Vega C. F., 2017) .

Adicional a lo anterior esta metodología presenta una visión sistémica que facilita y mejora el proceso de dirección y gobernabilidad, en los casos que se presenta excesivo control burocrático, como se evidencia en este tipo de empresas.

Así mismo otro factor que intervine negativamente en las empresas familiares es la falta de control y seguimiento a los procesos que se desarrollan, de acuerdo a esto, la metodología BPM facilita la evaluación, medición y control de los procesos, mejorando la identificación de

cuellos de botella, reduciendo no solo los tiempos de ejecución de las actividades sino identificando los puntos críticos, que permitan plantear soluciones que conlleven al mejoramiento continuo de la organización. (C. Carrión & V. Tafur, 2018, pág. 105)

ANALISIS DE RESULTADOS

En conclusión, la metodología BPM contiene funcionalidades y flexibilidad en las soluciones tales como, eliminar tareas duplicadas y automatizarlas, es decir, que permite conocer y adecuar efectivamente cada una de las actividades de la organización generando orden y control en los tiempos. De acuerdo a los resultados obtenidos, es visible identificar que en las compañías tales como Alquería, Grupo Aval, y Adidas, disminuyo notablemente la cantidad de errores generados en los procesos, y se redujo el tiempo de espera evitando el número de veces cambiando por completo la productividad de estas organizaciones.

Se evidencio que la implementación de las BPM ayuda a las organizaciones a llevar una trazabilidad de los procesos y realizar seguimiento a los incidentes ocurridos, obteniendo y garantizando un mejor nivel de servicio.

El nivel de impacto que genera a las empresas familiares es alto, ya que ofrece la posibilidad de modificar las formas de trabajo y las motiva implementar nuevas estrategias tecnológicas, superando barreras generacionales y gestionando la mejora continua. No obstante, es recomendable disponer de una solución ágil que se adapte por completo a la empresa, sobre todo, que pueda ser fácilmente utilizada por todos los empleados. Finalmente es indispensable tener en cuenta que esta metodología proporciona un ágil mantenimiento, clave para la rapidez con la que evolucionan las necesidades del negocio.

REFERENCIAS

- Aira, M. R. (1 de 5 de 2019). *LA SUCESIÓN EXITOSA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Maracaibo, Venezuela: Sistema de Información Científica Redalyc. Obtenido de Orbis: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Alvarez, P. A. (27 de 10 de 2019). Los problemas de las empresas familiares, desde la óptica de una experta bahiense. *La Nueva*, pág. 5.
- Arbesú Riera, C. (2019). *Trabajando el consejo de la empresa familiar*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2019). *GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de AEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Bergholz, S. P. (11 de 05 de 2011). *Acreditacion de prestadores institucionales en chile*. Obtenido de Definición de gestión por procesos: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032?ver=sindisenio>
- Bergholz, S. P. (11 de 05 de 2011). *Definición de gestión por procesos*. Obtenido de MEDwave: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20puede,mejora%20continua%20de%20los%20procesos.>
- Brenes, E. (16 de MAYO de 2017). *¿Por qué fracasan los negocios familiares? El problema de sucesión*. Obtenido de INCAE BUSINESS SCHOOL: <https://www.incae.edu/es/blog/2017/05/16/por-que-fracasan-los-negocios-familiares-el-problema-de-sucesion.html>
- C. Carrión & V. Tafur. (Julio de 2018). *MODELO DE PROCESO PARA EL SEGUIMIENTO Y*. Obtenido de Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computación: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624975/Carri%C3%B3n_pc.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- Centro de estudios sobre Desarrollo economico. . (s.f.). *Universidad de los Andes Facultad de economía* . Obtenido de Evaluacion de procesos: <https://plataformagraduacionla.info/es/metodologia/evaluacion-de-procesos>
- Cepeda, J. F. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS CLAVE DE NEGOCIO*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/40769/GomezCepedaJuanFernando2019..pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Clariana., S. R. (2018). *Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera generación*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Costa, J. (3 de 02 de 2020). *EAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>

- García, L. d. (24 de 02 de 2018). *Servientrega*. Obtenido de Informe de sostenibilidad: https://www.servientrega.com/wps/wcm/connect/2f05413f-3327-4bb7-b5ec-dc917f258038/SERVIENTREGA_InformedeSostenibilidad2016_Extensolnterativo_20180224-ilovepdf-compressed+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mbzH4lh&CVID=mbzH4lh
- Gómez, G. (2008). *La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico*. Ecuador: Editorial Issn.
- Herrera, W. (2019). *Empresas Familiares en Colombia: Un legado que trasciende*. Colombia.: International Limited.
- Hitpass, B. (Marzo de 2017). *BPM Business Process Management Fundamentos y conceptos de implementacion Cuarta edicion*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Dm4-MGAy5vMC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP2#v=onepage&q&f=false>
- Israel, G. R. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. "San Pablo". Cochabamba.: Universidad Católica Boliviana.
- Jerzy., G. L. (9 de 11 de 2012). *Frederick Winslow Taylor, el padre de la administración científica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-padre-administracion-cientifica/>
- Lozano, M. (2013). *El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. un estudio empírico en Colombia*. Barcelona, España.: Cerdanyola.
- Maestres, M. (08 de 04 de 2019). *Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa*. Obtenido de CAPTIO BY EMBURSE: <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa#:~:text=Para%20establecer%20una%20gesti%C3%B3n%20basada,estrat%C3%A9gicos%2C%20operativos%20y%20de%20soporte.>
- Montalvo, J. N. (2016). *FACTORES DE ÉXITO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO DE CASO*. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Mouthón, L. (20 de JUNIO de 2018). *El 86,5% de las empresas en el país son familiares*. Obtenido de Economía, El Heraldo : <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Moya, O. L. (27 de 01 de 2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Obtenido de Ciencias Holguin : <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>
- N.N. (s.f.). Obtenido de ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA GESTION DE PROCESOS: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y#:~:text=Dado%20que%20la%20gesti%C3%B3n%20por,los%20objetivos%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.
- N.N. (20 de 06 de 2016). *PRO OPTIM*. Obtenido de El mapa de procesos y su importancia en la gestión de una organización: <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/el-mapa-de-procesos-y-su-importancia-en-la-gestion-de-una-organizacion/>

- N.N. (10 de 08 de 2019). *OBS BUSINESS. SCHOOL*. Obtenido de Beneficios de elaborar un mapa de procesos en tu empresa: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/operaciones/beneficios-de-elaborar-un-mapa-de-procesos-en-tu-empresa>
- NEWSLETTER. (Noviembre de 2012). *ESADEALUMNI*. Obtenido de Clásicos: El modelo de los tres círculos: http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/empresa_familiar/investigacion_nov_esp.pdf
- Onlineyoffline. (19 de 06 de 2019). *Cómo evitar los conflictos en las empresas familiares*. Obtenido de Las empresas familiares en España: <https://www.mc4.es/blog/como-evitar-los-conflictos-en-las-empresas-familiares/>
- Rius, I. B. (11 de 06 de 2019). *La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones*. Obtenido de Inicio y fin: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamiliarpromasysoluciones.pdf>
- Rivera, G. (08 de 09 de 2017). *Uniandes*. Obtenido de La Metodología tradicional no funciona: https://sistemas.uniandes.edu.co/images/forosisis/revista/4/pdf/34_Foros_ISIS_4_la-metodologia-tradicional-no-funciona.pdf
- Sandoval, J., & Guerrero, D. (8 de Abril de 2010). *UDCA*. Obtenido de EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15.pdf>
- SEGURA, J. L. (25 de 01 de 2020). Estos son los principales problemas que afrontan las empresas familiares peruanas. *Diario Gestion*, pág. 171.
- Soler, A. I. (2012). *PROBLEMÁTICAS EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Tarragona, J. (2019). *Temas clave de la empresa familiar: ¿continuar, vender o cerrar?* Barcelona: Profit Editorial.
- Trujillo, F. (11 de 03 de 2020). *Aura portal*. Obtenido de Alquilería, siempre a la vanguardia del mercado, emprende el viaje a la transformación digital empresarial: <https://www.auraquantic.com/es/alqueria-siempre-a-la-vanguardia-del-mercado-emprende-el-viaje-a-la-transformacion-digital-empresarial/>
- Vega, C. F. (8 de Febrero de 2017). *¿Qué beneficios recibe tu empresa con una solución BPM?* Obtenido de Cibernos Make IT easy: <https://www.grupocibernos.com/blog/business-process-management/beneficios-recibe-empresa-una-solucion-bpm>
- Vega, C. F. (08 de 02 de 2017). *Beneficios de una solución BPM*. Obtenido de <https://www.grupocibernos.com/blog/business-process-management/beneficios-recibe-empresa-una-solucion-bpm>
- Vilanova., N. (2018). *La esencia de la empresa familiar: valores y comunicación*. Barcelona.España: Plataforma Editorial.

