

Toma de decisiones: Un obstáculo para el crecimiento en las empresas familiares.

Decision making: Family Businesses an obstacle to growth.

YULI YOLIMA RODRIGUEZ HERNANDEZ¹

JOSE JAVIER RODRIGUEZ RAMIREZ²

JULIE PAULINE LOPEZ CASTILLA³

RESUMEN:

El propósito principal de este estudio es analizar la importancia de la gerencia en las empresas familiares, en donde se toman las decisiones para el crecimiento y perdurabilidad de estas organizaciones, la cual busca un crecimiento y sostenibilidad económica que les permita tener continuidad y traspasar la propiedad a las generaciones futuras. La metodología empleada fue la revisión de literatura científica en diferentes bases de datos, analizando libros, artículos, revistas, investigaciones, consultando temas concernientes a la gerencia, la toma de decisiones, estructura organizacional, conflictos internos entre miembros, procesos y continuidad, tecnología y globalización; a partir de lo cual se realizó un análisis que permitió identificar la importancia de una empresa familiar y el aporte que hace en diferentes ámbitos a la economía mundial. Este análisis logró concluir que una empresa familiar puede lograr su crecimiento y permanencia si busca fortalecer su estructura organizacional, con gerentes formados más allá si son miembros de la familia, que busquen la eficiencia, eficacia, competitividad, globalización, respetando los valores y manteniendo su tradición.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the importance of management in family businesses, where decisions are made for the growth and durability of these organizations, which

¹ Administradora de Empresa*Universidad Nacional Abierta y a Distancia*yrodriguez226@estudiantes.edu.co

² Administrador de Empresas* Universidad tecnológica del Chocó* jrodriguez729@estudiantes.areadina.edu.co

³ Contadora Publica *Universidad Cooperativa de Colombia *jlopez443@estudiantes.areandina.edu.co

seek economic growth and sustainability that allows them to have continuity and transfer ownership to future generations. The methodology used was the review of scientific literature in different databases, analyzing books, articles, magazines, research, and consulting issues concerning management, decision making, organizational structure, internal conflicts between members, processes and continuity, technology, and globalization; from which an analysis was carried out that allowed identifying the importance of a family business and the contribution it makes in different areas to the world economy. This analysis was able to conclude that a family business can achieve its growth and permanence if it seeks to strengthen its organizational structure, with managers trained beyond the fact that they are family members, who seek efficiency, effectiveness, competitiveness, globalization, respecting values and keeping its tradition.

PALABRAS CLAVES

Empresa familiar, sucesión, innovación, gerencia, toma de decisiones.

KEYWORDS

Family business, generational transfer, innovation, management, decision making.

1. INTRODUCCION

A lo largo de la historia y con el ánimo de lograr resultados eficientes, el hombre ha buscado diferentes formas de organizarse para el trabajo, es por eso que, desde la prehistoria hasta el día de hoy, esa forma de desarrollar las actividades ha estado marcada por el desempeño de las familias, bien sea para la subsistencia o para generar excedentes y con estos realizar intercambios, creando riqueza y así contribuir al desarrollo de la industria, hasta llegar a sistemas más complejos de organizaciones que determinan el crecimiento y sostenibilidad de una nación. Así las cosas, podemos determinar que las empresas familiares (EF) han estado en todo el proceso evolutivo de la humanidad y han participado de todas las formas de organización empresarial, estas tienen su origen en la necesidad de un miembro de la familia en mejorar su condición de vida y la de su grupo familiar sin depender de un empleo o de otras personas, y así este emprendimiento pueda pasar a las siguientes generaciones. (Gallo, 2011 citado en González, 2018).

La EF resulta del anhelo de emprender de una persona o familia, es una forma de organización la cual es de propiedad de un grupo familiar y que su dirección y control se encuentra ejercido por los miembros de una familia, los cuales buscan un crecimiento y sostenibilidad económica que les permita tener continuidad y traspasar la propiedad a las generaciones futuras.

Gracias a la flexibilidad de las EF, les ha permitido irse adaptando a través del tiempo, debido a los diferentes cambios que se han venido presentando durante su existencia, cambios tecnológicos, sociales, ambientales, globalización de los mercados, rapidez de las Comunicaciones y la información, la política a nivel mundial y local entre otros aspectos, estos cambios llenan de retos al área directiva de las empresas en la toma de decisiones; es así como las EF han tenido que profesionalizarse en todas sus áreas, con personal idóneo, se han dotado de tecnologías apropiadas, apoyados en una gerencia de alto desempeño la cual puede estar entre los dueños de las empresas o contratados para lograr eficiencia y competitividad, estando siempre a la vanguardia y permitiendo que sea sostenible en el tiempo. (Gaona Tamez, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, para este trabajo se investigan diversos libros, artículos, revistas de autores que han abordado el tema en los últimos cinco años, analizando y destacando la importancia de la gerencia en las EF, que como para cualquier empresa, representa uno de los aspectos más importante en su direccionamiento estratégico, social, económico y comercial; pero que en este caso juega un papel aún más importante, porque al tratarse de EF, es común que se presenten desacuerdos y disfuncionalidades por la relación empresa – familia y por la ausencia de una eficiente estructura pactada (Herrera, 2021). Por tanto, en el desarrollo de esta investigación, daremos a conocer un poco de su estructura organizacional, buscando identificar los aspectos que afectan su gerencia y que desafortunadamente, han impedido que gran parte de estas incluyendo EF latinoamericanas, no logren sobrevivir a través del tiempo, calculando que solo una de cada tres organizaciones alcanza su tercera generación. (Acosta, 2019).

2. PROBLEMA

El propósito de las EF es lograr crecimiento y estabilidad económica, que permita mantenerse en el tiempo, con el fin de generar un traspaso generacional perdurable; sin embargo, esto no se logra en la mayoría de las EF, debido a la alta gerencia y las decisiones que se toman. “Así lo demuestra la reducida cifra de empresas familiares que continúan existiendo tras la segunda

generación (30%) o la tercera (15%)". (IESE INSIGHT 2022). En este tipo de organizaciones se abordan problemáticas o trampas habituales, estancando el progreso de la EF; entre los problemas abordados se presenta la Confusión en toma de decisiones de propietarios y las decisiones y órganos de dirección. Al transcurrir el tiempo de vida de una EF, la cantidad de propietarios va en aumento lo que crea la necesidad de definir una planeación estratégica con una estructura organizacional con funciones definidas por áreas, que permitan mantener una relación armoniosa entre los miembros, puesto que si recae la toma de decisiones en una o varias personas del núcleo familiar sin tener criterios o conocimientos precisos aumentan la posibilidad que se tomen decisiones erradas por no permitir que la parte directiva tenga el poder de decisión y control. (Gallo 2008 citado en (IESE INSIGHT 2022)); en este tipo de organizaciones se presentan confusiones entre capacidades y habilidades profesionales en familiares, los propietarios creen que la línea familiar tienen las capacidades para trabajar en la empresa y llevarla al éxito por el simple hecho de ser línea directa o herederos, designando cargos a familiares sin tener los conocimientos y las habilidades necesarias, entorpeciendo los procesos y presentando crisis en la empresa por manejos administrativos deficientes, negándose al cambio, a innovaciones que se deben hacer por los giros que se presentan en el mundo tanto tecnológicos, cognitivos, no aceptar cambios y romper barreras. (Gallo, 2008 citado en Zambrano Vargas 2019).

Por otro lado, con la globalización de los negocios marcada por las tendencias, hace que crezca la problemática de toma de decisiones, pero ahora desde el ámbito del comercio internacional; aunque este tema ha tenido poca investigación, existe una gran problemática al respecto lo que afecta la entrada, la elección del tipo de mercado, los productos y el tiempo de entrada. Teniendo en cuenta que las EF por su forma particular de conformación y de desarrollo afrontan diversos factores que afectan la toma de decisiones, el comercio internacional se suma a esta problemática, por lo que se hace interesantes investigar acerca de este aspecto. (Jaakko Metsola, 2021). El poco conocimiento sobre innovación tecnológica en las EF y siendo que actualmente existe una fuerte tendencia en tecnología, es otro factor que afecta seriamente el crecimiento en este tipo de empresas, las cuales se ven avocadas a retos de diferentes tipos siendo la innovación tecnológica uno de los más cruciales. (Xie., 2022).

Es por estas razones que se pretende analizar la importancia de la gerencia y como valorar las habilidades de personal idóneo que lleve a un direccionamiento sano y exitoso en la organización, teniendo en cuenta el objetivo empresarial y también los intereses familiares.

3. OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de la gerencia en las empresas familiares.

Objetivos Específicos

Conocer la estructura organizacional de las empresas familiares y su efecto en la toma de decisiones.

Identificar los aspectos que afectan la gerencia en las empresas familiares.

Contribuir a la discusión acerca del direccionamiento de las empresas familiares.

4. JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta que las EF son muy importantes para la economía y que conforman una fuente cada vez más importante de generación de empleo, además que estas representan entre el 60% y el 80% de las empresas a nivel mundial, aportando aproximadamente el 55% del PIB.(Galvis, 2019), se hace necesario realizar esta investigación, con el fin de conocer y analizar detalladamente acerca de la gerencia de este gran modelo de negocio, que desafortunadamente en el intento de lograr cohesión entre la condición familiar y laboral, presenta una serie de disfuncionalidades y el gran dilema entre establecer que esta primero ¿ la empresa o la familia?, para lo cual encontramos que teóricamente hablando se considera que el negocio representa mayor importancia, porque si este no se cuida, no hay sustento para la familia; pero la cotidianidad demuestra que el vínculo familiar es realmente lo fundamental (Dodero, S. 2020).

Es por esta razón, que este artículo de revisión resulta muy importante, porque busca aportar a la discusión sobre cómo puede afectar la gerencia en las empresas familiares de acuerdo a su direccionamiento y toma de decisiones; por tanto se pretende que este artículo de revisión sea una fuente de información y consulta que permita visualizar las diferentes problemáticas de la gerencia en las EF, además, teniendo en cuenta que la investigación en el campo empresarial, actualmente está tomando mucha fuerza por su papel importante en la economía mundial, este artículo permite conocer, conceptualizar y analizar la estructura y el entorno de este tipo de empresas, las cuales han permanecido durante toda la historia y han aportado a la estabilidad y progreso de la económica actual.

Igualmente es valioso ver cómo en las empresas familiares se acumulan conocimiento interno y externo, se integra al conocimiento social, así como crear y retener conocimiento socioemocional, generando el concepto de aprendizaje familiar, lo que le da un valor muy importante a este tipo de empresas y que elevan su valoración económica sobre otras empresas, igualmente la participación de la familia en la empresa, facilita el aprendizaje marcado por los lazos familiares existentes, participando simultáneamente en los sistemas familiares creando un contexto único para el aprendizaje y generación de conocimiento. (Barros 2022).

Por lo tanto, se espera que a partir de los hallazgos de esta investigación, se identifiquen las problemáticas y factores críticos que afectan las EF y que las hace diferente de las no familiares, surjan nuevas ideas que sirvan de guía e inspiración para las personas interesadas en conformar este tipo de empresas e impulse a los propietarios a buscar salidas y herramientas de dirección que les permita ser competitivos y perdurar en este mundo globalizado, que cada día es más exigente (Doderó, S. 2020).

5. ANTECEDENTES

A nivel global las Empresas Familiares aportan un papel importante en cuanto al crecimiento y dinamismo de las economías. A diferencia de los demás tipos de empresas estas están conformadas por tres elementos: familia, empresa y propiedad. Como ya se había mencionado, estas organizaciones enfrentan problemas relacionados con su estrategia, sucesión, conflictos internos y externos, los cuales a su vez influyen en la supervivencia o sostenibilidad de la empresa. Por lo general se caracterizan por combinar sentimientos de familia con destreza empresarial, lo cual les permite desarrollar habilidades únicas que les permite tomar buenas decisiones a nivel comercial; sin embargo, como en cualquier organización, suelen enfrentar crisis financieras, por lo que deben diseñar y replantear sus planes de negocio, las familias entregan a la empresa la ayuda para adoptar procesos de gestión más formales y adecuados en cuanto a la toma de decisiones. (Siakas, 2014).

La cultura de las E.F, es el resultado de normas y valores que el fundador ha creado e implementando, y al pasar de generación siguen aplicando los mismos procedimientos de la misma forma convirtiéndose en una cultura tradicional y poca innovadora; generando diferentes conflictos que no permiten una ejecución y cumplimiento adecuado para alcanzar el propósito, prefieren mantener el estatus que les genere tranquilidad, notándose inadecuadas estructuras

organizacionales, discusiones entre familiares por el poder de la dirección, entorpeciendo la toma de decisiones y ocasionando que los procesos sean lentos e ineficientes, o quizás por la cabeza principal “el fundador” al imponer que se deben ejecutar las decisiones que el plantea de acuerdo a la experiencia que ha tenido en el negocio, y no permitir que las áreas que laboran en la empresa con perfiles adecuados, aporten a las decisiones para un mejor resultado (Mendoza 2013); expertos en el sector empresarial se atreven a afirmar que uno de los principales problemas que atraviesan, es la dificultad de mantener la continuidad del negocio a lo largo de varias generaciones, en ocasiones el propietario fundador de la empresa opone resistencia al momento de ceder el poder a otro miembro de la familia, por lo general los primeros dueños que llevan las empresas al éxito se enfrentan al gran temor de que al alejarse de la dirección, la empresa desaparecerá por un mal manejo. Es por ello, que algunos autores recomiendan que las políticas de cambio al interior de una EF deben ir acorde a las nuevas generaciones, lo anterior requiere de actualización de todos los estatutos, los problemas que enfrentaron los fundadores no serán los mismos que enfrentan las nuevas generaciones. (Quejada, 2016).

Según el estudio realizado en “Global family Business” por PKMG, destaca que en Colombia el 55% de las empresas familiares se encuentran en el sector de prestación de servicios, el 26% sector manufacturero, el 12% en agricultura y un 7% en construcción; reflejando económicamente que el 68% de las organizaciones son empresas familiares aportando al PIB del 40%, lo que registra un gran aporte a la economía Colombiana, (Económica, L.N. 2022); sin embargo a pesar de hacer un aporte significativo a la economía, no todas las empresas familiares logran sobrevivir a la tercera generación, se calcula que una de cada tres organizaciones logra con éxito pasar a una siguiente generación, por factores como poca preparación de los sucesores, toma de decisiones por familiares pocos capacitados, estructura organizacional débil sin perfiles idóneos, falta de preparación de un plan de traspaso generacional (Miller, 2003 citado en Acosta. A,M 2019); evidenciando, el trato desigual entre ejecutivos familiares y ejecutivos externos, en la mayoría de las empresas, los puestos de gerencia están a cargo de miembros familiares, lo que afecta negativamente la motivación y ejecución de funciones de los demás ejecutivos, primero al ver que muchos de los miembros que ocupan altos cargos son ineficaces y no tienen los conocimientos adecuados para el cargo, segundo por salarios bajos, la dedicación y el tiempo empleado y con la

certeza que a pesar del esfuerzo, no ocuparán la alta gerencia de la empresa, haciendo que se pierda personal talentoso.(IFC-Banco Mundial, 2011 citado Quejada Pérez 2016).

Otro de los problemas que enfrentan las EF es su administración, los cuales inician al dividir las acciones entre los herederos del fundador, porque esto determinará el nivel de participación de cada miembro y puede llegar a ocasionar algunas inconformidades, por tanto, es necesario evitar problemas dentro de los futuros propietarios de la empresa, en especial los que se dedican a trabajar dentro de esta, resultando necesario que las acciones sean repartidas por escrito y de manera legal, esto con el fin de garantizar cierta formalidad en medio de nuevos propietarios y las distintas actividades de dirección y administración que estos designen.

Los cambios de gobierno suelen provocar efectos negativos en medio de la situación económica de las EF, entre estos se puede mencionar la solidez y capacidad de endeudamiento que presentarán este tipo de empresas, porque al ejercer nuevos lineamientos gerenciales, quizás con nuevas metodologías y estrategias empresariales, se asumen ciertos riesgos asociados a la actividad económica, dejando vulnerable el patrimonio de la organización, además la llegada de más herederos al manejo administrativo, aumentarán en muchos casos el valor de la nómina. Por lo anterior, muchos bancos o entidades financieras pueden tomar algunas medidas preventivas al momento de hacer financiación a una empresa que mantenga una situación como la descrita anteriormente, esto puede afectar su funcionamiento, al necesitar liquidez, inversión y no tener la solvencia necesaria. (San Martin, 2016).

La compra de tecnología, refleja otra dificultad para estas organizaciones, teniendo en cuenta que representa una gran inversión, sin embargo, el adquirir nuevos procesos tecnológicos y estar a la vanguardia de las últimas tendencias empresariales, lograrán ser más eficientes, exitosas y competitivas. Es necesario que este tipo de empresas adopten cierto enfoque abierto al desarrollo comercial y social, porque al conjugarlo con las nuevas tecnologías, estas permiten crear sistemas eficientes, automatización de procesos, entre otras ventajas, que facilitarán la gerencia de los propietarios o responsable de las EF. Lo anterior lleva a las EF a modernizar sus procesos con la ayuda de tecnologías que permiten a la empresa ser mucho más competitivas. (Kotlar, 2013).

A pesar de todos los conflictos y tropiezos, muchas empresas familiares han logrado sostenerse y traspasar de generación en generación, sin embargo no es nada fácil en esta nueva era, que viene acompañada de grandes retos empresariales, afrontar crisis sanitarias, altos índices de contaminación ambiental, uso desbocado de los recursos naturales, crisis económicas como la creciente inflación, escasez de insumos, competencias empresariales, entre otros; para afrontar estos retos es importante contar con la capacidad de planear nuevas perspectivas y horizontes, cambiar las operaciones de negocios de lo tradicional, contando con ejecutivos que generen prácticas enfocadas al desarrollo sostenible con innovación, creatividad, iniciativa y ser conscientes de la importancia de asignar recursos a investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios que sean responsables con el medio ambiente, con la sociedad y con todos aquellos factores que pueden verse afectados por la irracionalidad del uso inadecuado de los recursos naturales. (Perez Espinoza, M, 2019), siendo práctico crear una asamblea y consejo de familia, con el propósito que los propietarios de la empresa se reúnan con sus familiares y administradores, durante unos periodos estipulados, para estudiar y analizar la situación de la empresa. (Burgoa, 2013).

6. MARCO TEORICO

Dentro de las teorías iniciales (década de los 80) relacionadas con las Empresas Familiares (EF), los estudios presentaban la participación familiar al interior de la empresa, directamente relacionado con la propiedad y la administración de la misma; siendo percibida y valorada como una modalidad de organización que no tiene nada que ver con la globalización; con el pasar de los años el concepto de las EF se ampliaría y sería entendida como un negocio administrado y además gobernado con el objetivo de alcanzar una visión trazada desde su fundación, este proceso está controlado en la mayoría de los casos por miembros de una misma familia, que buscan a través de diversas estrategias, ser competitivos y productivos en cada actividad de la organización, convirtiéndose de esta manera en parte fundamental para cualquier economía de un país; este modelo empresarial se ha considerado como la base del progreso y desarrollo de emprendimiento en la sociedad, países industrializados valoran el papel económico de las EF, teniendo en cuenta que forman parte fundamental de la estructura empresarial por su papel predominante de generación de riqueza. (Pérez, 2017); más adelante se plantearían 3 aspectos que permiten delimitar el análisis y comprensión de una EF: a) propiedad o control de la EF, b) poder aplicado por la

familia sobre la EF, c) sentimiento de heredar la empresa a los futuros miembros de la familia. (Camino, 2018).

Para entender la funcionalidad y características de las EF, se revisó la teoría de la sociología de la familia, la cual indica que este tipo de empresas se encuentra motivada tanto de las necesidades de la familia como por las metas que se establece la empresa. Las EF presentan diferentes estilos y comportamientos, pero tienen algo en común y es que sus miembros están motivados por la consecución de metas a través de decisiones de tipo comercial. Además de los beneficios económicos que una familia pueda obtener de su negocio, se pone en juego el concepto de riqueza socioemocional, el cual menciona que las EF también terminan por alimentar las emociones, valores y el sentido de pertenencia de las familias propietarias. (Kushins,2020); siendo un paradigma de la investigación de las EF, este aspecto socioemocional es el diferenciador de las demás organizaciones económicas, haciéndola única y específica, resaltando mantener la cultura e idiosincrasia, prevaleciendo el cuidado de la riqueza emocional, asumiendo riesgos de mercado por preservar el estatus, la identidad y expectativas creadas desde el fundador hacia las demás generaciones. (V.G Aguilar, 2020). Toda empresa debe establecer la cultura organizacional abarcando los valores, normas, naturaleza humana, actividades; siendo concebida como un dinamismo sociocultural, (Robbins, 2002).

Hoy en día toda organización incluida la empresa familiar, poseen uno de los más importantes enfoques de emprendimiento, este enfoque está ligado a la motivación que tiene el individuo para incursionar en el mundo de los negocios, anhelando crear empresa, ser el propio jefe, guiados por la búsqueda de oportunidades de negocio para desarrollo personal, satisfacción de necesidades, desinteresados en fusionarse con otras compañías con el propósito de mantener el poder en la toma de decisiones; bajo estos criterios se han identificado diferentes variables que influyen en la formación de emprendimiento y generación de empresas familiares, tales como nivel de ingreso, nivel educativo, variables demográficas (estas variables generan gran impacto de riesgo en toma de decisiones como la edad, estado civil); todos estas variables, generan la motivación para crear un emprendimiento. (Luzardo, A, 2015); sin embargo, en las E.F existe una cultura rígida comprendiendo la tradición, autoadministración e influencia social, valorando la formalidad, las reglas y procedimientos establecidos desde el fundador. (Ramírez, M 2015).

Algunas empresas han considerado y aplicado el modelo IEI (Internal, external, inside), el propósito va hacia las nuevas generaciones, estos miembros de familia deben trabajar fuerte dentro de la organización para conocer todo el manejo de la empresa, luego deben incorporarse en empresa externas con la intención de aprender nuevas estrategias, adquiriendo conocimientos y volver a la empresa familiar para poder aplicar toda la experiencia adquirida en organizaciones ajenas y generar resultados positivos, cambios internos, creando procesos.(Posso,M, 2011).

Dentro de la teoría de la estructura organizacional, se plantea el dominio que debe tener cualquier empresa para llegar a enfrentar futuras problemáticas relacionadas con diversos aspectos, por tanto la administración de la organización debe manejar una adecuada jerarquía, basada en autoridad y responsabilidad, requiere implementar un sistema que permita controlar las tareas haciendo uso de las facultades otorgadas, lo que además permitirá que cada colaborador aporte su mejor esfuerzo encaminado a cumplir las metas trazadas; se debe aprender a conocer y manejar el comportamiento de los trabajadores y de la empresa, razón por la cual no se puede improvisar en la dirección administrativa de la organización, porque justamente es esta área donde se toman las decisiones y se establecen los lineamientos empresariales a seguir; debido a esto y como ya se había mencionado, las EF se representan en el sistema de familia, empresa y propiedad, por tanto se hace necesario que el gobierno corporativo que la conforman este diseñado para atender cada sistema, donde se cuente con una asamblea de accionistas dirigido a las decisiones y manejo de la propiedad, consejo para asuntos familiares y directorio para la empresa; de esta manera cada situación que se presente tendrá su espacio y control adecuado, evitando que los temas se mezclen y se pierda la armonía en la empresa (Ortiz, 2020).

Las EF pueden administrarse teniendo en cuenta un adecuado diseño organizacional, manteniendo un equilibrio frente a amenazas externas como internas; es necesario instaurar cierta cultura y clima empresarial, que permitirá entregar a las EF una serie de valores y normas que serán compartidos, con el objetivo de controlar las relaciones del grupo familiar propietario y de los empleados. (Chiriboga, 2019); las EF, determinan la estructura llamada “Gobierno Corporativo”, siendo una buena estrategia que deberían aplicar todas las empresas de tipo familiar para preservar, fortalecer los activos, la unidad y la armonía(Bumentritt, Keyt 2007, citado en Pérez, Raúl 2017).

Para que una EF sea productiva, está en la obligación de trazar una "estrategia", el enfoque de este concepto aplicado a las empresas menciona que es necesario que cada empresa sin importar su tipo, planifique y obtenga los medios necesarios que le permitan alcanzar sus metas, para la consecución de estas se debe construir y establecer misiones y objetivos, así como definir planes, políticas y órganos de control, que disciplinen cada acción encaminada a alcanzarlas. Es necesario que la EF estudie su entorno y en base a esto establezca una fórmula que le permita tener éxito y ser competitiva en el mercado, considerando que uno de sus principales riesgos es el tiempo, porque con el transcurso de este, la organización crece, la sociedad cambia y la economía es cada vez más exigente; para esto se hace necesario la creación e implementación de planes que sean medibles y cambiantes en caso de que no funcionen. Es tarea de los administradores de las empresas entender los síntomas internos y externos que presente la empresa y en base a sus conocimientos deben ser capaces de realizar cambios que permitan entregar valores agregados a los productos o servicios ofrecidos por la empresa. (Vanoni, 2018); para llevar a cabo estas estrategias y ser sostenibles en el mercado, las organizaciones deben estar a la vanguardia de tendencias administrativas, fomentando la formación sucesiva y permanente en talento humano, generando un valor agregado a las habilidades, destrezas y conocimientos, incluidos los miembros de la familia propietaria, potenciando la profesionalización de los sucesores, garantizando la supervivencia que genera la competencia y lograr la sostenibilidad en el mercado; las E.F se diferencian de cualquier tipo de organización en aspectos como el compromiso, dedicando tiempo completo al considerarlo trabajo propio e independiente, deseo de preservar el negocio para que las futuras generaciones sigan el legado.(Espinoza M, 2022).

La teoría del comercio internacional o de los negocios internacionales, busca que las empresas familiares, se den la tarea de crear nuevos productos y servicios que cuenten con valor agregado para presentar en el mercado internacional. Por lo que podría asegurarse que el comercio internacional incita a estas organizaciones a tener presencia en el comercio mundial, es por esto que, si una EF pretende entrar al mercado global, antes debe ser llamativa para los inversionistas, presentando una sólida estructura organizacional y ventajas competitivas que otras empresas no presentan para estar a la vanguardia, tanto los procesos de la empresa como sus productos, deben ser propios, porque de lo contrario muchas otras empresas podrán contar con la patente y subirá la competencia de dicho bien o servicio. Las nuevas EF según el enfoque de los negocios

internacionales tienen la obligación de atender a sus clientes y despachar sus propios pedidos, haciendo uso de las exportaciones y toda la logística empresarial que implica esta gestión tan importante; se debe mencionar que para que una empresa sea productiva y exitosa en el extranjero, debe contar con ciertas condiciones generales, como por ejemplo, estar legalmente constituida y cumplir a cabalidad con los reglamentos estatutarios, encontrarse ubicada en un lugar de fácil acceso a embarcaciones, contar con abundantes recursos para garantizar la solvencia de las materias primas entre otras; las anteriores condiciones son usualmente las más buscadas por los inversionistas. (François, 2019).

Si una EF quiere sobresalir en el mercado local e internacional, es necesario que desarrolle ciertas ventajas competitivas, según el enfoque planteado desde esta teoría, este elemento pretende que la empresa demuestre eficiencia en su producción para alcanzar el éxito que pretende. Se requiere la implementación de estrategias que permitan a la empresa tener un posicionamiento adecuado en el mercado. Dentro de los elementos a tener en cuenta están la estabilidad de la materia prima y los recursos necesarios para mantener la empresa, dotar a la empresa de los últimos recursos tecnológicos que permitan desarrollar procesos de calidad. Según, Lestari et al (2020) para que una empresa logre la ventaja competitiva deberá: a) crear un plan necesario para eliminar las barreras e ingresar al mercado, b) analizar fortalezas del proveedor, c) estudiar fortalezas del comprador, d) precisión en la toma de decisiones. Si una empresa logra manejar estos aspectos pronto mantendrá una ventaja competitiva estable y llamativa. (Lestari, 2020).

Toda empresa familiar, deben incluir la teoría de la innovación, aplicando procedimientos diferentes, opciones para el mejoramiento interno y externo obteniendo resultados positivos y sostenibilidad para las próximas generaciones. (Nadkarni, 2017); se ha establecido que las E.F tienen una postura de innovación empresarial, los propietarios se han enfocados en las buenas prácticas, al cumplimiento de valores generando un clima favorable y agradable en la organización y siempre encaminados al respeto de la tradición (Massis,2019). Regularmente este tipo de empresa es más propenso a tomar riesgos sin generar un estudio anticipado independiente de si el resultado es negativo para la empresa. (Zabala. M, 2019), cabe resaltar que esta teoría de innovación se presenta y la aplican las empresas familiares grandes, las pymes generan pocos esfuerzos para innovar, hasta ahora están entendiendo la importancia de ser innovadoras y lograr posición favorable en el mercado.

7. RESULTADOS

En este artículo de revisión se buscó mostrar por medio de investigación científica a través de artículos, libros, revistas y demás investigaciones, la importancia de la gerencia en las empresas familiares, su estructura organizacional y sus efectos en la toma de decisiones que afecta el crecimiento, la competitividad y la permanencia en el tiempo. Encontrándose que la gerencia y la forma como se tomen las decisiones en esta área afectan positiva o negativamente la gestión y crecimiento de la misma, es así como para tratar de dar solución a conflictos internos en empresas familiares, como lo indica el autor Ortiz, destacando la importancia de crear un gobierno corporativo que esté diseñado para atender y darle manejo a la organización, mediante un consejo de familia que permita la toma de decisiones importantes sin mezclar los ámbitos familiares con temas empresariales y así no perder la armonía de la compañía; por otra parte existe una posición semejante cuando el autor Burgoa subraya la necesidad de crear una asamblea y consejo de familia con el propósito que todos los miembros familiares que integran la organización tengan el conocimiento del estado y situación empresarial sin afectar la toma de decisiones importantes. Igualmente, frente a las dificultades internas que presentan las empresas familiares, como deficiencias económicas que conllevan al cierre definitivo por resistirse al cambio, no permitir la llegada de conocimiento adecuados a la gerencia, presentando dificultades administrativas, así lo demuestra varios autores llegando al mismo análisis, el autor Gallo, hizo un aporte valioso, indicando las dificultades que se presentan en las empresas familiares por designar en cargos directivos a familiares directos, sin tener los conocimientos y habilidades profesionales obstaculizando los procesos administrativos, oponiéndose a cambios, manteniendo los lineamientos con los que inició la empresa, afectando la permanencia hasta llegar a una tercera generación, a su vez, el autor Quejada, expresa que el fundador de la empresa es poco flexible a ceder el control a la siguiente generación, lo que genera poco interés en generaciones entrantes presentándose riesgo de poco crecimiento, plantea igualmente políticas de cambio y actualización de estatutos acorde con las nuevas generaciones, en cada época existen problemáticas diferentes. Se destaca el aporte realizado por Mendoza, señalando que una cultura tradicional y poco innovadora genera varios conflictos obstruyendo una ejecución adecuada, estructuras organizacionales desorganizadas, pocos perfiles profesionales aptos para el cargo en las áreas, no les permite tomar buenas decisiones para obtener resultados eficientes; sin embargo el autor Massis, discrepa y expresa que las organizaciones pueden ser flexibles y adaptarse a cambios, el

primero desde el punto de vista de aplicar nuevas tendencias siempre y cuando respeten la tradición familiar desde sus inicios augurando llegar a una tercera generación, complementa este aporte el autor Gaona, indicando la necesidad de las EF para profesionalizarse en todas sus áreas, con personal idóneo, dotándose de tecnologías apropiadas, apoyados en una gerencia de alto desempeño bien sean los dueños o contratados para lograr eficiencia y competitividad, estando siempre a la vanguardia, permitiendo que sea sostenible en el tiempo.

8. DISCUSION DE RESULTADOS

Al realizar esta investigación se esperaba encontrar información con mayor enfoque de las problemáticas en la parte gerencial y la toma de decisiones en la misma, se tenía la expectativa que la información al respecto fuera más actualizada y que tanto en el entorno internacional como nacional se hiciera mayor énfasis en las diferentes problemáticas y cómo afrontarlas; sin embargo, existe algunos autores que abordan el tema de forma explícita y plantean recomendaciones de cómo manejar este tipo de situaciones, es muy incipiente; esto genera, una serie de interrogantes, si bien hacen un aporte importante a la economía ¿por qué no existe información profunda acerca de las problemáticas de las empresas familiares?, ¿Cómo se determina la fortaleza de su estructura organizacional para alcanzar los objetivos propuestos?, ¿qué dificultades presentan?, a nivel nacional se consigue muy poca información acerca de este tipo de empresas, como si los aporte de los autores no aplicaran a las empresas familiares nacionales.

Los estudio han estado enfocados principalmente en las medianas y grandes empresas, existe poco estudio de empresas pequeñas donde se puede evidenciar de forma marcada los problemas de la gerencia y la toma de decisiones, las EF medianas y grandes han entendido que para ser competitivas y lograr el crecimiento esperado deben profesionalizarse, adaptar tecnologías, enfocarse en la globalización, reforzar su estructura organizacional, desligando el manejo empresarial de la parte familiar y permitiendo el ingreso de fuerza capacitada en la gerencia.

Existe mucha información acerca de la importancia que tienen las empresas familiares tanto para el tejido social como para el desarrollo y crecimiento de la economía y cómo este tipo de empresa se han mantenido en los momentos de crisis económicas a nivel mundial, como se evidenció con el COVID 19; se hace mucha relevancia a las dificultades para lograr una continuidad, la mayoría

de estas empresas no logran llegar a una tercera generación bien sea por conflictos entre miembros, toma de decisiones equivocadas por no tener un personal adecuado, miembros familiares sin formación académica que ocupan cargos directivos, falta de innovación, desinterés de la segunda generación, todo esto lleva a muchos obstáculos para el crecimiento en las empresas familiares.

Al analizar los resultados encontrados, en los cuales se puede establecer que este tipo de empresas son muy importante para la economía mundial, algunas son flexibles, se pueden adaptar a los cambios, aunque también existen problemáticas muy marcadas en su parte gerencial y la toma de decisiones; en cierta forma guardan relación con lo planteados por autores, en cuanto a la importancia de las empresas familiares, los aspectos que las afectan en los diferentes ámbitos y que no permiten el crecimiento y traspaso generacional adecuado. Como se describe anteriormente en el planteamiento principal, se deja ver que en todo el proceso de investigación se hace referencia a la importancia que tienen las empresas familiares para la economía, igualmente cómo la estructura organizacional y la toma de decisiones afecta el crecimiento y competitividad de las empresas familiares. Los aportes de esta investigación son fundamentales, porque contribuyen a enriquecer la discusión sobre la importancia de la gerencia en las empresas familiares, es un material importante para empresas, estudiantes, comunidad educativa e investigadores en general, como una fuente de apoyo para futuras discusiones y nuevos enfoques de planteamientos sobre el tema.

9. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación se encontró información para concluir que las empresas familiares, representan entre el 60% y el 80% de las empresas a nivel mundial, aportando un 55% del producto interno bruto (PIB) y contribuyendo a la generación de empleo formal; sin embargo, estas empresas solo logran llegar a una segunda generación con el 30% y a una tercera con un 15%, indicando que son mínimas las empresas que logran la continuidad.

Así mismo se describe que el alcance de esta investigación estuvo centrada en revisar de forma básica y general los diversos factores que afectan el crecimiento y prolongación a siguientes generaciones como: la estructura organizacional, la composición de la junta directiva, los ejecutivos miembros de la familia dentro de la gerencia y la toma de decisiones de estos, y el poder

que se otorga a estos directivos los cuales en su mayoría no cuentan con la preparación adecuada y que por miembros del núcleo familiar se sienten con las capacidades suficientes y el derecho de direccionar la empresa y no se da la oportunidad a ejecutivos externos a la familia con la competencia, conocimientos y formación necesaria, afectando esto el direccionamiento, innovación, deficiencia en los procesos, decisiones poco acertadas, crecimiento y competitividad de las empresas familiares.

Sin embargo, se presentaron casos en los cuales, algunas empresas familiares permitieron cambios dentro de las organizaciones generando cambios positivos e interesantes, como la generación de una asamblea de familia, que les permita ser informados acerca del estado de la empresa, sin entorpecer los procesos, a su vez la generación del consejo de familia, para garantizar la armonía y unidad familiar dentro de la empresa, permitiendo incluir dentro de los cargos directivos gerentes externos, con perfiles adecuados, aportando una mirada externa y proyección, garantizando un crecimiento sostenido y estar a la vanguardia empresarial.

Frente a la evidencia recopilada y analizada se recomienda a los propietarios de empresas familiares, la importancia de preparación y formación de competencias laborales a los miembros de familia, a su vez permitiendo la contratación de gerentes y personal externo capacitado que les de otra visión de las nuevas tendencias administrativas que se han implementado y que constantemente se han transformado para lograr el sostenimiento, competitividad, eficiencia a través del tiempo con el propósito de lograr la cuarta generación.

REFERENCIAS.

Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E. (2019). Family system and continuity of family businesses. [Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares] *Revista De Ciencias Sociales*, 25(4), 265-275. Retrieved from www.scopus.com.

<https://www-scopus-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077250565&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=empresas+familiares&nlo=&nlr=&nls=&sid=ce8a55a81d6b601bc170bb3fa66262>

[64&sot=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-KEY%28empresas+familiares%29&relpos=27&citeCnt=2&searchTerm=&featureToggles=FEATURE_NEW_DOC_DETAILS_EXPORT:1](#)

Alrawadieh, Z., & Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives*, 28, 179-188.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973618300783>

Arregle, J.L., Chirico, F., Kano, L. *et al.* Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *J Int Bus Stud* 52, 1159–1198 (2021).

<https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1057/s41267-021-00425-2>

Barros-Contreras, I., Basco, R., Martín-Cruz, N. and Hernan gómez, J. (2022), "Strategic management in family business. The missing concept of the familiness learning mechanism", *Journal of Family Business Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 67-89.

<https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0066>

Brescia, N., Mostaccio, L. D., & Solari, N. (2019). *Características y problemáticas en el proceso de sucesión de la empresa Pyme familiar*. Universidad Argentina de la Empresa.

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8335>

Burgoa, T. H. (2013). *Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan*. Ciudad de México, México.: International Journal of Good Conscience. vol. 8. núm.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Estudio-sobre-la-Administraci%C3%B3n-de-Empresas-en-y-on-Burgoa-Herrera/6cedf1ec25881eb1c1c9dbde110ca08d1d142ce3>

Calabró, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International journal of management reviews*, 21(3), 317-355.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12192>

Camino, S. B. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. Guayaquil, Ecuador: Pendientes Económicos. vol. 2. núm.

https://www.researchgate.net/publication/326519080_Las_Empresas_Familiares_en_el_Ecuador_Definicion_y_aplicacion_metodologica

Chiriboga, L. (2019). *Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características*. Guayaquil, Ecuador

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12120>

Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas familiares exitosas*. Editorial El Ateneo.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W2PtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=las+empresas+familiares+un+exitoso+modelo+de+negocio+&ots=-DjwlydDE0&sig=Qs-pUJJRskdlcYrptKhZJxehDys#v=onepage&q=las%20empresas%20familiares%20un%20exitoso%20modelo%20de%20negocio&f=false>

Esparza-Aguilar, J. L., Soto-Maciel, A., de la Garza-Ramos, M. I., & San Martín-Reyna, J. M. . (2021). Financial performance and socio-emotional wealth in small and medium-sized family and non-family enterprises. *Tec Empresarial*, 15(2), 02–16.

<https://doi.org/10.18845/te.v15i1.5584>

Espinoza, M. J. P. 8. (2022) Competitividad en empresas familiares, P116- 157.

<https://www.umet.edu.ec/wp-content/uploads/2022/03/LBR-116.pdf#page=157>

Fabel, O., Mináriková, D., & Hopp, C. (2022). Differences and similarities in executive hiring decisions of family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 100481

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858521000620>

François, J. (2019). *Digitalized service multinationals and international business theory*. Journal of International Business Studies, vol. 50.

https://www.academia.edu/49104223/Digitalized_service_multinationals_and_international_business_theory

Galvis, J. F. R. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20, 8-28.

<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/10.305541%C3%BAmina.20.3260.2019/5333>

García Beltrán, M. F. (2019). Cultura organizacional en las empresas familiares.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36883/GarciaBeltranMariaFernanda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & gestión*, (20), 194-215.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602006.pdf>

Herrera Bernal, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de mediación*, 14(1).

<http://eprints.uanl.mx/22321/2/22321.pdf>

Kotlar, J. D. (2013). *Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms*. Bergamo, Italia: Journal of Product Innovation Management.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12046>

Kushins, E. &. (2020). *Using sociological theory to problematize family business research*. Journal of Family Business Strategy. vol. 11.

https://www.researchgate.net/publication/339546695_Using_sociological_theory_to_problematize_family_business_research

Lestari, S. L. (2020). *Antecedents and Consequences of Innovation and Business Strategy on Performance and Competitive Advantage of SMEs*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business.

<https://koreascience.kr/article/JAKO202017764018192.page>

Lorenzo, D., Núñez-Cacho, P., Akhter, N., & Chirico, F. (2022). Why are some family firms not innovative? Innovation Barriers and Path Dependence in Family Firms. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101182.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522121000440>

Luzardo, A. T. O., Montiel, J. D. C. L., & Pérez, M. I. L. (2015). Características emprendedoras de los gerentes de las empresas familiares de la población de Santa Bárbara del Zulia, Venezuela. *Vision Gerencial*, (1), 139-164.

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898007.pdf>

Metsola, J., & Kuivalainen, O. (2021). International Business Decision-Making in Family Small and-Medium-Sized Enterprises. *European Journal of Family Business*, 11(2).

<https://revistas.uma.es/index.php/ejfb/article/view/13842>

Ortiz, M. V. (2020). *Visión del fundador de la empresa familiar en Río Cuarto y zona para la transición de la dirección* (Bachelor's thesis).

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20714/Ortiz%20Maria%20Virginia%20TFG%20-%20Virginia%20Ortiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perez Raul & Gutierrez Jorge, (2017), *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*, pp.151-155.

https://www.researchgate.net/publication/313686409_Empresas_familiares_conceptos_teorias_y_estructuras

Posso, M. L. (2011). The IEI model, a new concept in the engagement of potential successors to a family business. *Cuadernos de Administración*, 24(42).

<https://www.proquest.com/openview/e2cf3878821051c3b02cde84ac031ee1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2041081>

Quejada, R. &. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. Cartagena, Colombia.: Revista Escuela de Administración y Negocios. núm. 81.

<https://www.redalyc.org/journal/206/20649705008/html/>

Ramírez, M. A. N., Salgado, P. M., & Rivero, R. A. B. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia tecnológica*, (49), 4-11.

<https://www.redalyc.org/pdf/944/94438997001.pdf>

Roca, S., & Leonardo, L. (2020). *Reorganización administrativa y comportamiento organizacional en la alta gerencia en la empresa*. Especialización en Alta Gerencia.

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37102>

San Martín, J. D. (2016). *Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares*. Contaduría y Administración. vol. 61.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000790>

Siakas, K. N. (2014). *Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis*. *Procedia Economics and Finance*, vol. 9.

https://www.researchgate.net/publication/261725958_Family_Businesses_in_the_New_Economy_How_to_Survive_and_Develop_in_Times_of_Financial_Crisis

Vanoni, G. B. (2018). *Empresas Familiares. Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2918?mode=full>

Vargas, Z. (s. f.). Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional Family businesses, entrepreneurship, and gender. Five problems for the regional analysis. Recuperado 15 de julio de 2022, de Revistaespacios.com website:

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p12.pdf>

VG Aguilar, V., & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49-1(125), 1-18.

doi:10.35426/iav49n125.07

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782020000100007

Vista de Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. (s. f.). (2022). de Edu.co <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/5605/6318>

Xie, X., Zhang, H. and Blanco, C. (2022), "How organizational readiness for digital innovation shapes digital business model innovation in family businesses", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

<https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2022-0243>

Zambrano, S. M., Vázquez, A. W., & Urbiola, A. E. (2019). Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. *Revista ESPACIOS*, 40(22).

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402212.html>

Zavala, M. R. A., & de la Garza Ramos, M. I.(2019). Innovación en la empresa familiar: observaciones teóricas y empíricas para futuras investigaciones Innovation in family business: theoretical and empirical observations for future research.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/download/3006/3887?inline=1>