

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR:
MERCADEFAM**

**SILVIA ANDREA PRADA
PAOLA ANDREA LUNA**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2008**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR:
MERCADEFAM**

**SILVIA ANDREA PRADA
PAOLA ANDREA LUNA**

Proyecto de Grado

**Asesor: Luís Ernesto Romero
Profesor Asociado, M.A. en Management, Magíster en
Dirección Universitaria, Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2008**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO | 9 |
| 1.1 Presentación del tema de estudio..... | 9 |
| 1.2 Investigación sobre las empresas familiares..... | 10 |
| 1.3 Propósito del estudio..... | 13 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 13 |
| 1.4 Metodología..... | 14 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 16 |
| 2.1 Dinámica de la empresa familiar | 16 |
| 2.2 Antecedentes de la investigación en Colombia | 17 |
| 2.3 Definición de empresa de familia | 22 |
| 2.4 Descripción de las empresas familiares..... | 24 |
| 2.4.1 Fortalezas de las empresas familiares..... | 24 |
| 2.4.2 Debilidades de las empresas familiares | 25 |
| 2.5 Estructura y funcionamiento de las empresas familiares..... | 29 |
| 2.5.1 La empresa familiar como un sistema | 29 |
| 2.6 Interacción familia – empresa familiar | 32 |
| 2.6.1 Factores determinantes en la calidad de las relaciones..... | 33 |
| 2.6.2 Resolución de conflictos..... | 36 |
| 2.7 Roles y jerarquías..... | 37 |
| 2.7.1 Roles más frecuentes en las empresas de Familia | 37 |
| 2.8 Gobierno corporativo de las empresas familiares..... | 40 |
| 2.8.1 Estructura de gobierno..... | 41 |
| 2.8.2 Junta directiva..... | 44 |
| 2.8.3 El protocolo familiar: reglas y políticas..... | 46 |
| 3. SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADEFAM COMO EMPRESA DE FAMILIA... 49 | |
| 3.1 Introducción..... | 49 |
| 3.2 Reseña de MERCADEFAM..... | 49 |
| 3.2.1 Expectativas frente al futuro | 57 |
| 3.3 Misión | 58 |
| 3.4 Comparación con el sector de almacenes de cadena | 58 |
| 3.5 Estructura legal por familia..... | 58 |
| 3.7 Perfiles | 61 |
| 3.7.1 Fundadores accionistas de MERCADEFAM | 61 |
| 3.7.2 Perfil de la segunda generación (hijos)..... | 62 |
| 4. DIAGNÓSTICO DE MERCADEFAM COMO EMPRESA DE FAMILIA | 65 |
| 4.1. Estructura y funcionamiento de MERCADEFAM..... | 65 |
| 4.2. Interacción familia – empresa familiar | 69 |
| 4.2.1 Factores determinantes en la calidad de las relaciones..... | 72 |
| 4.2.2 Resolución de conflictos..... | 76 |
| 4.3 Roles y jerarquías..... | 78 |
| 4.3.1 Roles | 78 |
| 4.3.2 Jerarquías | 80 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.2.1 Manejo de poder | 80 |
| 4. 4. Gobierno corporativo | 82 |
| 4.4.1 Junta directiva | 85 |
| 4.4.2 Asesores externos en la junta directiva..... | 88 |
| 4.4.3 Protocolo de familia..... | 90 |
| 4.5 Fortalezas y debilidades de MERCADEFAM como empresa familiar..... | 92 |
| 4.5.1 Fortalezas | 92 |
| 4.5.2 Debilidades | 97 |
| 5. PLAN DE ACCIÓN | 101 |
| 5.1 Definir el roles de los miembros familiares de MERCADEFAM..... | 102 |
| 5.1.1 Manejo del poder y claridad en las líneas de mando de MERCADEFAM | 103 |
| 5.2 Definir un consejo de familia..... | 104 |
| 5.2.1 Definir la misión del consejo familiar | 105 |
| 5.2.2 Establecer el funcionamiento del consejo de familia..... | 105 |
| 5.3 Reestructuración de la junta directiva..... | 106 |
| 5.3.1 Definir la misión de la junta directiva | 106 |
| 5.3.2 Definir número de miembros de la junta directiva y funciones..... | 107 |
| 5.3.3 Establecer el funcionamiento de la junta directiva | 108 |
| 5.3.4 Establecer el sistema de evaluación de la junta directiva y cada uno de sus miembros | 109 |
| 5.4 Definir el rol del miembro externo | 109 |
| 5.5 Definir plan de sucesión | 110 |
| 5.5.1 Políticas de propiedad..... | 111 |
| 5.5.2 Plan de relevo generacional en la dirección de la empresa..... | 112 |
| 5.6 Elaborar un protocolo de familia | 113 |
| 5.6.1 Estructura del protocolo de familia..... | 113 |
| 6. CONCLUSIONES | 118 |
| ANEXOS | 123 |
| Anexo No. 1: Misión de MERCADEFAM | 123 |
| Anexo No 2: Encuesta a familiares de MERCADEFAM..... | 124 |
| Anexo No. 3: Entrevista a los Fundadores | 130 |
| Anexo No. 4: Entrevista gerente general..... | 145 |
| BIBLIOGRAFÍA | 151 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla No. 1 Trabajos de grado realizados sobre empresas familiares en la Universidad de los Andes..... | 18 |
| Tabla No. 2 Funciones de los órganos de gobierno de las empresas familiares..... | 44 |
| Tabla No. 3 Miembros familiares de la segunda generación vinculados laboralmente a MERCADEFAM | 56 |
| Tabla No. 4 Comparativo MERCADEFAM vs. Industria..... | 57 |
| Tabla No. 5 Participación por familia..... | 58 |
| Tabla No. 6 Perfil de los fundadores de MERCADEFAM | 61 |
| Tabla No. 7 Perfiles de los miembros de la segunda generación (hijos) encuestados..... | 63 |
| Tabla No. 8 Estructura básica del protocolo de familia..... | 116 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfica No.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar..... | 30 |
| Gráfica No. 2 El modelo evolutivo tridimensional..... | 31 |
| Gráfica No. 3 Estructura organizacional..... | 42 |
| Gráfica No. 4 Organigrama MERCADEFAM..... | 59 |
| Gráfica No. 5 ¿Tiene usted clara la misión y visión de MERCADEFAM?..... | 68 |
| Gráfica No. 6 ¿En algún momento ha sentido o sintió presión por parte de sus padres de ingresar a MERCADEFAM?..... | 70 |
| Gráfica No.7 Aspectos que los miembros no empleados de MERCADEFAM, consideran no han recibido en comparación con aquellos que si trabajan en la empresa..... | 71 |
| Gráfica No. 8 Calidad de las relaciones entre las cuatro familias teniendo como base las siguientes variables..... | 74 |
| Gráfica No. 9 Seleccione los órganos de gobierno en los que usted es miembro activo..... | 84 |
| Gráfica No. 10 Razones más importantes para establecer una junta directiva..... | 86 |
| Gráfica No. 11 Considera que la participación de miembros externos en la junta directiva agrega valor a la empresa..... | 88 |
| Gráfica No. 12 Está de acuerdo con la elaboración de un protocolo de familia dentro de MERCADEFAM..... | 91 |

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es el tipo predominante de empresa en todo el mundo, la cual tiene un papel central dentro de la economía mundial. Los artículos dedicados a la empresa familiar presentan que entre el 65% y 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias o están dirigidas por ellas¹, las cuales tienen una alta presencia tanto en las áreas más desarrolladas como son Estados Unidos y Europa, y en aquellas que se encuentran en proceso de desarrollo como Latinoamérica y Asia.

Las familias han creado y sustentado su proyecto social y económico en estos negocios, pero las estadísticas arrojan una realidad preocupante para estos empresarios, “el 40% de las empresas de familia de Estados Unidos desaparecen durante los primeros cinco años; 66% del resto pasa a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación²”.

Por la importancia que representan estas organizaciones dentro de la estructura empresarial, y como consecuencia de la alta mortalidad de las mismas por no desarrollar los mecanismos adecuados para hacer frente a los problemas particulares que se les presentan, se han desarrollado investigaciones que intentan proponer herramientas a través de las cuales estas empresas puedan perpetuar su existencia.

¹ Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. *Empresa familiar: generación a generación*. México, Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill Editores. 1997. p.2.

²Superintendencia de Sociedades. *Sociedades de Familia en Colombia*. Bogotá. 2001. en http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA.doc.

De acuerdo a este contexto, esta investigación busca realizar un diagnóstico de la estructura de MERCADEFAM en el entorno de empresa familiar, dadas las características de este tipo de empresas como son la estructura de su gobierno corporativo, la interacción entre familia y empresa familiar y los valores e intereses colectivos e individuales.

El primer capítulo de este trabajo, expone el propósito, los objetivos de la presente investigación, los antecedentes de las empresas de familia y la metodología a desarrollar.

El segundo capítulo, describe las características y generalidades conceptuales de las empresas de familia y los antecedentes de su investigación en Colombia. Este capítulo enmarca los factores que hacen necesaria la implementación de un Gobierno Corporativo que ayude a prolongar la vida de las empresas de familia, garantice una recta gerencia, represente los derechos de los accionistas, determine la responsabilidad de los órganos de control, garantice la transparencia de la información y mejore la interacción familia – empresa familiar.

El tercer capítulo presenta la situación actual de MERCADEFAM como empresa familiar. En este capítulo se describe como ha sido la evolución de la empresa a través de los años resaltando las vinculaciones laborales de miembros familiares en el negocio.

El cuarto capítulo expone el diagnóstico de MERCADEFAM como empresa de familia contrastando los conceptos mencionados en capítulo No. 2, con éste caso en particular. El objetivo del presente análisis fue identificar el grado de involucramiento de los miembros

familiares como socios y/o empleados, conocer la calidad de las relaciones entre las familias accionistas y la empresa y determinar la actual forma de Gobierno Corporativo con el propósito de recomendar acciones para su fortalecimiento.

El quinto capítulo está conformado por un plan de acción dentro de la estructura y funcionamiento de la empresa familiar que contribuya a fortalecer las relaciones entre las familias accionistas y permita de manera profesional manejar los lazos familiares y los lazos societarios que los une a la empresa.

En el sexto y último capítulo, se resumen las principales conclusiones encontradas a lo largo del trabajo de grado.

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1.1 Presentación del tema de estudio

Por la propia naturaleza de las empresas familiares, a lo largo de diversas investigaciones se han ido encontrando una serie de factores que generan que su sostenibilidad tenga mayor riesgo frente a empresas de tipo no familiar, dada la mezcla de intereses familiares con los empresariales.³ Especialmente por la mezcla de roles y falta de definición de políticas entre la familia propietaria y la empresa, van surgiendo problemas que afectan el día a día tanto de la organización como de las relaciones entre los miembros familiares que la integran. Esta situación lleva a desarrollar uno o más problemas, incluyendo el déficit de capital, aspectos financieros mal planteados, políticas tradicionales e inflexibles, falta de políticas para el manejo de las utilidades, nepotismo y problemas familiares no resueltos ni procesados.

En la actualidad el tema de empresa familiar es pertinente. Por ejemplo en el ámbito internacional en Estados Unidos, el 50% del PIB lo produce el 95% de las empresas de familia, generando el 60% del empleo, muy similar a Europa. En el caso latinoamericano encontramos a Chile en donde las empresas de familia aportan el 65% del PIB. En Colombia, de acuerdo con cálculos del año 2000 de Gonzalo Gómez, el 60% del PIB lo producen negocios familiares⁴. Esto demuestra que en nuestro país la empresa familiar amerita análisis y consideración dada su importancia⁵

³ *Ibíd.*

⁴ REVISTA Portafolio. *Empresas alistan sucesión familiar*. Bogotá, Mayo 15 de 2005. Recuperado el 15 Marzo 2007, en <http://www.portafolio.com.co>.

⁵ Superintendencia de Sociedades. Op. Cit.

Basados en este contexto, el problema de investigación que se consideró, fue evaluar la estructura de MERCADEFAM en el entorno de empresa familiar, de acuerdo con las características de este tipo de organizaciones como son el gobierno corporativo, los valores e intereses individuales y colectivos, la interacción entre socios y las relaciones entre los familiares que trabajan dentro de la organización.

1.2 Investigación sobre las empresas familiares

“La familia es una institución social de gran durabilidad, pero ello no significa que su estructura no cambie de manera impresionante”⁶. Por lo tanto es definitivo comprender que la familia no es estática y que está sujeta a una serie de circunstancias que gradualmente van cambiando su estructura y comportamiento. Al igual que la familia, la empresa familiar también va presentado cambios a largo de su historia, muchos de estos como consecuencia de los cambios familiares que directa o indirectamente generan impacto en su interior, marcando el éxito o fracaso de la misma.

Las empresas de familia son aquellas organizaciones de carácter empresarial en donde una o más familias ejercen el control de la sociedad y manejan la gestión de la empresa. Por lo tanto la base fundamental de dichas organizaciones es tanto la familia como la empresa, entre las cuales debe existir una interrelación.⁷

Para estudiar las empresas de familia, es indispensable tener en cuenta que los cambios al interior de la familia requieren ser entendidos, puesto que de allí parte la identificación de

⁶ Aronoff, C. Astrachan, J. & Ward, J. *Family Business Sourcebook II* (3ra Ed.), Georgia, EE.UU. 1996.

⁷ Alvarado, F.W. *Elementos esenciales para la elaboración de un protocolo de familia*. Proyecto de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. 2004.

caminos que contribuyen alcanzar el éxito cuando se plantea la interacción con el marco empresarial.⁸ Generalmente los empresarios no comienzan una empresa para que se convierta en una empresa de familia. Pero a medida que el dueño va llegando a la madurez y sus hijos alcanzan una edad en la que ya puedan ser parte del negocio, la empresa comúnmente se convierte en empresa de familia. Por esta razón, se ha generado la necesidad de desarrollar nuevas herramientas que permitan que entre la esfera familiar y la empresarial se establezca un proceso que promueva el dialogo familiar interpersonal y genere un pensamiento unificado en torno al proyecto en común que constituye la empresa. Una herramienta importante para ello es el denominado protocolo de familia, el cual está orientado a descubrir, reconocer, establecer y a jerarquizar los valores familiares⁹ en torno de los cuales gira la actividad empresarial y a fijar políticas, normas y procedimientos para facilitar una adecuada interacción entre familia y empresa.

Según estadísticas¹⁰ se ha llegado a la conclusión de que menos del 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y que aproximadamente el 10% logran llegar a la tercera generación. El promedio de vida de las empresas familiares en el mundo ha sido calculado en aproximadamente 24 años¹¹; después de este tiempo se cree que los negocios de familia posiblemente continúan, pero pierden su carácter familiar.

⁸ Ordoñez, P. *Factores de éxito y/o Fracaso en Procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas*. Proyecto de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. 2001.

⁹ REVISTA Inalde. *Los valores de las familias empresariales colombianas*. Bogotá, Diciembre de 2006. p. 60.

¹⁰ Lambrecht, J. *Multigenerational transition in family businesses: A New Exploratory*. Model Business Review. 2005. p. 267.

¹¹ Welles, E.O. *There are no simple businesses anymore*. Inc.com. Recuperado el 19 de Marzo de 2007, en <http://www.inc.com/magazine/19950515/2691.html>

En Colombia, de acuerdo a la Superintendencia de Sociedades, una sociedad de familia es aquella donde más del 50% del capital de la sociedad, pertenece a una familia. Acorde a dicho parámetro, la Superintendencia de Sociedades ha encontrado que sobre las 9.908 empresas que se encontraban registradas en Confecamaras en el 2005, el 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, son de familia, el 69% de las microempresas, el 64.7% de las medianas y el 48% de las grandes. Y la mayor parte de las empresas de familia identificadas son sociedades limitadas, representadas en un 47% del total, seguidas de las anónimas con el 40%¹².

Para definir de una manera apropiada lo que es una empresa familiar y entender los factores que la conforman, hay gran variedad de literatura e investigaciones que fueron analizadas previamente para realizar el diagnóstico de MERCADEFAM como empresa familiar. Dicha revisión se presenta más adelante en el marco conceptual de este trabajo. De esta manera se busca poder entender los factores que dentro de la empresa han influido en su funcionamiento y armonía¹³, para así recomendar acciones para su fortalecimiento.

¹² Superintendencia de Sociedades. Op.Cit.

¹³ Hace referencia al respeto mutuo, la ponderación y el equilibrio. El escuchar con empatía las posiciones y opiniones de los otros, sin que las tensiones emocionales afecten el buen desempeño de las reuniones familiares y las actividades empresariales y directivas.

1.3 Propósito del estudio

1.3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de MERCADEFAM LTDA como empresa familiar, que permita la generación de un plan de acción dentro de la estructura y funcionamiento de dicha organización, que fortalezca la interacción entre las familias accionistas y contribuya a prevenir conflictos familiares frente a la sociedad de propiedad común.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Conocer la estructura societaria de MERCADEFAM y conocer su grado de normatividad con base en sus estatutos.
2. Describir la composición de cada una de las familias accionistas y su grado de involucramiento en la empresa familiar, como socios y como empleados.
3. Conocer la dinámica de las relaciones entre las familias accionistas como socios colectivos.
4. Establecer la calidad de la relación entre los familiares vinculados laboralmente a la empresa familiar, identificando sus fortalezas y aspectos a mejorar
5. Describir la actual forma de gobierno corporativo en la empresa familiar por parte de las familias accionistas
6. Recomendar reglas, políticas y procedimientos básicos que permitirán fortalecer la interacción entre los accionistas de MERCADEFAM como empresa familiar.

1.4 Metodología

Este estudio de MERCADEFAM como empresa familiar fue de carácter empírico descriptivo y consistió en la revisión de literatura que se encuentra actualmente sobre la historia de la empresa y sus estrategias empresariales, información obtenida sobre las empresas de familia, al igual que casos aplicados de empresas que son consideradas empresas familiares y que han desarrollado procesos como sucesiones o definición de políticas internas para el sostenimiento de las mismas. De esta manera examinamos posibles factores que nos permitieron entender la dinámica de las relaciones dentro de las empresas familiares.

El desarrollo del marco teórico se realizó en base a la literatura existente acerca de empresas de familia citada en tesis de pregrado y maestría, artículos tanto académicos como de negocios, libros y en la Web. El contenido del marco teórico estuvo soportado por la elaboración de ocho categorías a través de las cuales se identificaron los factores que más adelante serían objeto de estudio dentro del caso específico de MERCADEFAM como empresa familiar.

Una vez se desarrolló el marco teórico continuamos con la recolección de información de MERCADEFAM para situar la investigación en el marco de desarrollo de la empresa familiar, las acciones que se realizaron se describen a continuación:

- Recolección de información de MERCADEFAM en aspectos como evolución, composición societaria, supervivencia, cambios internos y comparación con la

industria. Esta información se recolectó por medio de charlas informales con el departamento de recursos humanos, actas, Benchmark y en la Web.

- Búsqueda de información que describía la evolución de MERCADEFAM y que nos permitió identificar su estrategia, estructura y políticas implementadas por las familias accionistas. Dicha información se obtuvo en actas de asamblea, documentos internos e informes de la empresa MERCADEFAM.

Posteriormente a la revisión de la información de MERCADEFAM, se realizó el trabajo de campo en la ciudad de Bucaramanga como se indica a continuación:

- Se desarrollaron entrevistas a profundidad con los 4 socios fundadores y con el gerente general de MERCADEFAM, para tratar de conocer la dinámica de las relaciones entre ellos y ver la perspectiva que tiene cada uno frente a la empresa (Ver anexo No. 2).
- Por medio de 10 encuestas realizadas a los hijos de los socios se obtuvo información sobre el comportamiento y puntos de vista de la segunda generación de las cuatro familias accionistas de la empresa familiar (Ver anexo No. 3).

Finalmente después de tener una visión clara y detallada de las familias accionistas, de su interacción con la empresa y de MERCADEFAM como empresa familiar de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la tabulación de las encuestas y del desarrollo de las entrevistas, continuamos con el análisis pertinente de dicha información para situar a MERCADEFAM dentro de la dinámica de empresa familiar de acuerdo a las ocho categorías desarrolladas en el marco teórico fundamentadas en la literatura de las empresas de familia. Posteriormente se desarrolló la propuesta de un plan de acción que pueda contribuir a la continuidad de la empresa y a su supervivencia como empresa de familia.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Dinámica de la empresa familiar

De acuerdo a la descripción de Gallo (1995), la familia no solo es el eje central de la sociedad; es y ha sido a lo largo de la historia del hombre, uno de los principales agentes del crecimiento y desarrollo de distintas actividades productivas y comerciales¹⁴. De esta importante institucional nace entonces la empresa familiar.

Grandes, medianas y pequeñas empresas que han sobrevivido a traspasos generacionales han tenido orígenes familiares. Estas empresas familiares son claves al producir entre el 45% y el 70% del producto interno bruto en la mayoría de los países¹⁵, generando un porcentaje considerable de empleo, además, de ser motivos de orgullo y símbolos de identidad.

En las economías capitalistas, la mayor parte de las compañías nacen con una idea, un compromiso personal y una inversión de los emprendedores y de sus parientes. Un matrimonio junta sus ahorros y abre una tienda. Desde niños, hermanos y hermanas aprenden el negocio de sus padres; después de las clases se les ve frecuentemente detrás del mostrador y en la plataforma de descarga; estas características hacen de las empresas familiares un verdadero baluarte económico para gran parte de la población mundial¹⁶.

¹⁴ Gallo, M. Á. *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona, España: Praxis Editores, 1995. p.14.

¹⁵ Superintendencia de Sociedades. Op.Cit.

¹⁶ Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op. Cit. p. 15.

Si bien las empresas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial, por sus características pueden prosperar más en algunos campos en los cuales sus ventajas se aprovechan enteramente¹⁷. Las empresas de familia suelen actuar mejor en sectores en los cuales el propietario gerente juega un papel importante, particularmente en las empresas de servicios. Por ejemplo, la mayoría de las cadenas hoteleras en el mundo, todavía están controladas por familias. También se pueden encontrar en actividades donde la conducta empresarial individual sigue siendo un componente clave para el éxito de la empresa. En el sector minorista es una tradición que las empresas pasen de una generación a la otra¹⁸, como es el caso de MERCADEFAM.

2.2 Antecedentes de la investigación en Colombia

En Colombia desde los inicios de las investigaciones sobre empresas de familia se ha venido teniendo participación de especialistas en administración, economía, historia, derecho, sociología, entre otros, lo que ha permitido con dicha variedad de disciplinas enriquecer el día a día la teoría.

Un ejemplo, se encuentra en la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia, donde se han desarrollado entre los años 2000 y 2007 dieciocho proyectos de grado, que han tenido como objeto de estudio las empresas de familia. En la Tabla No. 1 se muestra la lista de los

¹⁷ Leach, P. *La empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica. 1999

¹⁸ Sierra, L. *Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para las empresas familiares*. Proyecto de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2000.

proyectos de grado realizados en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes a la fecha de estudio.¹⁹

Tabla No. 1 Trabajos de grado realizados sobre empresas familiares en la Universidad de los Andes

| Titulo | Investigador | No. Pág. | Para Optar a | Asesor | Año |
|--|---|----------|----------------------------|--------------------------------------|------|
| 1. Juntas Directivas Mixtas en empresas familiares Colombianas | Alejandra Ramírez | 86 | Administrador de Empresas | Luís Ernesto Romero | 2007 |
| 2. Decisiones estratégicas y de éxito en la organización Don Jacobo. Pasado, Presente y Futuro de un Empresa de Familia | Jacobo A. Álvarez Jaime A. Gutiérrez | 123 | Magíster en Administración | Luís Ernesto Romero | 2006 |
| 3. Historia Grupo Empresarial Cimadevilla 1951-2002 | Luz A. Bernal Carlos A. Chaparro Pedro A. Rosales | 198 | Magíster en Administración | Carlos Dávila Luís Ernesto Romero | 2005 |
| 4. el Gobierno Corporativo en empresas de familia, caso de la Organización Corona: 1991-2004 | Ramiro Gallo Díaz | 129 | Magíster en Administración | María Lorena Gutiérrez | 2005 |
| 5. Disposición de las empresas familiares a la profesionalización directiva | Ana María Duque | 79 | Administrador de Empresas | Luís Ernesto Romero | 2005 |
| 6. Elementos esenciales para la elaboración de un Protocolo de familia | William F. Alvarado | 79 | Administrador de Empresas | Luís Ernesto Romero | 2004 |
| 7. Desarrollo de la planeación estratégica de unidades de negocios: un modelo teórico aplicado a un "venture" en el mercado de bebidas funcionales | Arturo Quevedo Andrés Satizabal | 293 | Administrador de Empresas | Luis Alberto Estrada | 2004 |
| 8. Tipificación de la famiempresa y la microempresa artesanal en la región urbana de Colombia | Juliana María Rodríguez | 104 | Ingeniero Industrial | Alejandro Hoyos Hernández | 2004 |
| 9. La incidencia de la estructura familiar en la relación entre orientación al mercado y rentabilidad: un estudio piloto | Lina Victoria Castro | 70 | Administrador de Empresas | Eric Rodríguez | 2003 |

¹⁹ Ramírez, A. *Juntas Directivas mixtas en empresas familiares colombianas*. Proyecto de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2007.

| | | | | | |
|---|---------------------------|-----|-----------------------------------|---------------------------------------|------|
| 10. Alternativas posibles para el negocio de propiedad familiar: Estación el Pino | Iván Darío Sánchez | 102 | Administrador de Empresas | Luis Ernesto Romero | 2002 |
| 11. Análisis organizacional para la sucesión de la empresa familiar | Carlos Eduardo Prieto | 82 | Ingeniero Industrial | Roberto Zarama | 2002 |
| 12. An insight into the UK top family controlled public limited companies | María Victoria Niño | 59 | Magíster en Administración | Panikkos Poutziouris | 2002 |
| 13. Análisis de la estructura Empresa Familia: estudio de caso en la empresa familiar Compañía de Cuero S.A | Ana Cristina Orrego | 125 | Magíster en Administración | Luis Ernesto Romero | 2001 |
| 14. Problemas que enfrentan las empresas familiares en transiciones generacionales, caso de estudio: Almacenes Vivita S.A | Ángela María Cardona | 132 | Ingeniero Industrial | David Gleiser | 2001 |
| 15. Factores de éxito y/o fracaso en procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas | Paula Ordóñez Ángel | 120 | Administrador de Empresas | Marco Palacios | 2001 |
| 16. Negociación en empresas familiares: el caso de la fusión ladrillera | Sergio Giovanni Ambrosio | 135 | Ingeniero Industrial | Camilo Olaya | 2000 |
| 17. Tres factores de conflicto en las empresas de familia: Comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares | Liliana B. Sierra Almanza | 159 | Magíster en Ingeniería Industrial | Luis Ernesto Romero Roberto Zarama | 2000 |
| 18. Aproximación etnográfica a una empresa de familia en Bogotá | Juanita Villamil Wey | 76 | Antropólogo | Camilo Villa Vancotten | 2000 |

Fuente: Material personal facilitado por Luís Ernesto Romero, Universidad de los Andes

La información extraída de estos trabajos de grado ha sido muy útil para el análisis y desarrollo de la presente investigación. Dentro de los estudios más relevantes está la investigación de Paula Ordóñez Ángel (2001) la cual presenta una revisión teórica acerca

de las empresas familiares en general y enfatiza en la teoría sobre los factores de éxito o fracaso en la sucesión gerencial en este tipo de organizaciones. Dentro de este trabajo se incluyen y analizan cuatro casos de empresa colombianas que pasaron por procesos de sucesión, buscando un contraste entre la teoría al respecto y las situaciones reales vividas por dichas empresas. El proyecto de grado de Liliana Sierra Almanza (2000) da un muy buen aporte a la investigación de empresas familiares desde la perspectiva de los factores organizacionales, esencialmente en aquellos de conflicto que inciden en la comunicación, participación y planeación. A lo largo de este proyecto de grado se pueden encontrar generalidades de empresas familiares, casos reales en empresas colombianas y extranjeras, análisis de los factores de conflicto y recomendaciones para la empresa familiar. La investigación de Jacobo A Álvarez y Jaime A Gutiérrez (2006) que hace una reseña histórica de la empresa “Industrias de alimentos Don Jacobo” en la cual se consideran las etapas de su evolución histórica a la luz del modelo de Churchill, las estrategias presentes en cada una de las etapas y se formula una propuesta estratégica para su desarrollo futuro y aseguramiento en una adecuada sucesión generacional. Y el proyecto de grado de Alejandra Ramírez (2007) quien hace un estudio sobre las generalidades de las juntas directivas mixtas en casos de empresas de familia colombianas, estableciendo la importancia del rol de los miembros externos en dichos órganos de control.

Según la tabla No. 1, se puede observar que la mayor parte de las investigaciones han estado enfocadas al estudio de casos de empresas familiares colombianas como: Estación el Pino, Compañía de Cueros S.A, Grupo Empresarial Cimadevilla, Industrias Don Jacobo, Corona y Microempresa Artesanal en las cuales se han realizado estudios acerca de la

estructura de su gobierno corporativo, al igual que procesos de transición generacional. Estas investigaciones han aportando al presente estudio un conocimiento más amplio acerca de la dinámica de las empresas de familia, los factores que facilitan o dificultan un proceso de sucesión, la adecuada estructura de los órganos de gobierno corporativo dentro de las empresas familiares y la ejemplificación de casos reales que contrastan la teoría existente con las experiencias vividas por dichas empresas.

Partiendo de la idea que la presente investigación muestra como caso de estudio a MERCADEFAM como empresa de familia y teniendo en cuenta su posicionamiento en el comercio minorista, es significativo recalcar que existe una notable carencia de estudios sobre comercio minorista en Colombia, pese a la existencia de cadenas grandes, pequeñas, activas y liquidadas, de carácter local, regional y nacional desde principios del siglo XX. La historiográfica empresarial en este campo está compuesta por muy pocas publicaciones que presentan en su mayoría la evolución comercial de cadenas de almacenes tradicionales del país como temas tangenciales en las historias de algunos empresarios. Por otra parte existen trabajos sobre tres de las cadenas mas grandes del país: Éxito²⁰, Olímpica²¹ y Carulla²² publicados para conmemorar aniversarios especiales.

Dentro de los proyectos de grado realizados en la Universidad de los Andes sobre cadenas de comercio minorista, se destaca la investigación de Elsa González y Juliana Castillo, *El mercadeo en Almacenes Vivero S.A*, realizada en el año 2007. Esta investigación se concentra en la historia empresarial y la historia de mercadeo para abordar la evolución

²⁰ Mejia A. J. *50 años ÉXITO*. Medellín, Editorial Colina, 1999

²¹ Char, L. *OLIMPICA 50 años*, Bogotá, Somos Editores Ltda., 2004

²² Molina, L, F. *El placer de un siglo*, Bogotá, Somos Editores Ltda., 2005.

comercial de la empresa. Así mismo, hace una aproximación sobre la teoría de empresa de familia, sobre la cual afirman que la teoría planteada por Church²³ y Chandler²⁴, con respecto a la evolución más lenta de la estrategia en empresas de tipo familiar no aplica al caso particular de Almacenes Vivero, el cual demuestra un gran dinamismo que parece encontrar su base en la importancia estratégica del mercadeo en la empresa, más que de la amplia o múltiple participación de personas familiares en el negocio.

Es necesario tener en cuenta que aunque los trabajos de grado mencionados anteriormente contribuyen de manera relevante al estudio de la evolución de las empresas de familia, es indispensable ahondar en otros estudios tanto empíricos como teóricos que permitan continuar aportando soluciones y conclusiones acerca de la realidad que viven actualmente las empresas familiares.

2.3 Definición de empresa de familia

No existe consenso sobre una definición clara de empresas de familia. Para investigadores, organizaciones consultoras, periodistas y hasta para aquellos que se encuentran dentro una empresa familiar, fijar una definición adecuada ha sido motivo de discusión, lo que hace su estudio un poco complejo.

Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona, varios miembros de la misma familia o varias familias. Puede estar dirigida por el fundador – empresario – o la fundadora empresaria – y emplear al otro cónyuge, a otros

²³ Church R, *The family firm*, en: Joner, G , Rose M, B., Family capitalism. London, Portland, Or. : Frank Cass, c1993.

²⁴ Chanler, A, D. *Strategic and structure*. The Mit Press, Cambridge, Mass, London, 1990.

parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria o como sociedad anónima en la que una o varias familias poseen acciones suficientes para mantener un interés mayoritario²⁵.

La empresa de familia según Fred Neubauer y Alden Lank (1998) es una propiedad, sociedad, corporación o cualquier forma de asociación de negocio en donde el control de voto está en las manos de una o varias familias²⁶.

Leach por su parte considera “Empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar²⁷. Gersick (1997) describe a la empresa familiar como un sistema, el cual a su vez está conformado por subsistemas independientes pero sobrepuestos a saber: empresa, propiedad y familia²⁸. Por su parte Gallo, define a la empresa de familia como: "aquella en donde una o más familias poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa; existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y donde se considera que esa compañía va a ser transferida a las siguientes generaciones"²⁹.

La presente investigación adaptó la siguiente definición, teniendo en cuenta la estructura societaria de MERCADEFAM como caso de estudio en la presente investigación.

²⁵ Lea, J. *La Sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona, España: Granica, 1993.

²⁶ Neubauer, F. & Lank, A. *The Family Business: its governance for sustainability*. Hampshire, Inglaterra: Editorial Macmillan. 1998.

²⁷ Leach, P. Op. Cit.

²⁸ Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op. Cit.

²⁹ REVISTA Portafolio. Op. Cit.

Se considera que una empresa es familiar cuando una o mas familias ejercen el control de la sociedad que maneja la gestión de la empresa y cuando se le ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una o varias familias³⁰. Donde la base fundamental de dicha organización es tanto la familia como la empresa, entre las cuales debe existir una interrelación positiva, con valores definidos, continuidad de la dirección familiar y ausencia de conflictos³¹.

2.4 Descripción de las empresas familiares

En esta sección, se describen conceptualmente las diversas variables o aspectos que son estudiados en MERCADEFAM como empresa familiar.

2.4.1 Fortalezas de las empresas familiares

La principal fortaleza de una empresa familiar está relacionada con el nivel de compromiso y alineación de los intereses y objetivos de los miembros que la conforman en pro del desarrollo de la organización.

Los siguientes puntos se pueden considerar ventajas competitivas y factores que indiscutiblemente fortalecen tanto a la empresa como la relación entre las familias y su interacción con el negocio:

³⁰ Teniendo en cuenta a MERCADEFAM como caso de estudio, varias familias hace regencia a cuatro familias accionistas dentro de la misma sociedad para la empresa familiar.

³¹ Elaboración propia de las autoras con base en las definiciones descritas

- Mayor rapidez en la toma de decisiones debido a una estructura más horizontal que permite mayores oportunidades para innovar, crear, y obtener satisfacciones personales.
- Cercanía y creación de fuertes redes de vínculos con los principales grupos de interés como proveedores, cliente, empleados, entre otros.
- Mayor capacidad de emprendimiento y un alto desarrollo cultural empresarial basado en valores de calidad, eficiencia y sentido de pertenencia por parte de los miembros de la familia.
- Formación de los futuros administradores de la empresa dentro del ambiente propio del negocio, crecen en el contexto que van a dirigir, aprendiendo de los aciertos y errores.
- Se preserva una visión y cultura de largo plazo, que hacen parte de una continuidad y tradición.
- Alto grado de compromiso y lealtad donde los miembros sacrifican tiempo, trabajo y recursos por conseguir el éxito y por lo tanto una alta productividad.

2.4.2 Debilidades de las empresas familiares

Seria un error transmitir la idea que todo se encuentra bien en el mundo de las empresas de familia. Desafortunadamente existe gran variedad de debilidades que las hacen catalogar como empresas de muy poca longevidad.

Los conflictos inevitables que pueden surgir dentro de un ente familiar por las diferencias entre los valores y relaciones familiares y empresariales pueden generar diferencias al

interior de las organizaciones. Según Leach (1999) “Los conflictos familiares dentro de la empresa de familia se manifiestan como una continua disputa, que se vuelve incluso más importante que el origen de los desacuerdos”³². Las fuentes de dichos conflictos constituyen una debilidad para esta clase de organizaciones como el conflicto de intereses entre los miembros, nepotismo y falta de visión hacia el futuro que pueden afectar negativamente el desempeño de la empresa. A continuación se exponen las debilidades mencionadas anteriormente:

- **Conflicto de intereses entre los miembros**

El poder de las familias dentro de una empresa familiar es prácticamente incuestionable. Las familias tienen el poder como propietarias de plantear sus propias metas y buscar cada una de sus aspiraciones, a pesar de que estas se antepongan más de una vez a los objetivos últimos del negocio. En efecto, la mezcla de valores característicos de la familia con los de la empresa, confunde los parámetros sobre los cuales debe interactuarse dentro de cada esfera y distorsionan las relaciones entre los miembros³³.

Si bien es cierto que la mayoría de las empresas familiares exitosas se han destacado por establecer por encima de su condición familiar organismos de control que determinan reglas y limitaciones, esta afirmación no obvia la preferencia de lo familiar por lo empresarial. Dicho patrón de conducta segmentado por la tradición puede generar barreras al cambio y al dinamismo de la empresa generando problemas como déficit de capital, inadecuado control de costos, prácticas obsoletas, baja anticipación a cambio en el

³² Leach, P. Op. Cit.

³³ *Ibíd.*

mercado, insuficiente inversión en investigación y desarrollo, inhabilidad de retener empleados competitivos fuera de las esferas familiares y problemas familiares jamás resueltos.

Estas debilidades son ejemplo de las situaciones que se viven dentro de una empresa familiar, en donde las necesidades y requerimientos de la empresa van en ocasiones en contra de las expectativas familiares.

- **Nepotismo por parte de la familia**

En el ámbito de las empresas de familia hablamos de nepotismo cuando se permite el acceso de familiares no calificados a puestos de responsabilidad dentro de la estructura de la empresa, en perjuicio de la misma empresa y de los profesionales no familiares³⁴. Esto provoca un alto descontento en el personal, generando desconfianza y envidias de los familiares y no familiares que no fueron ascendidos e ineficiencia de la organización empresarial por dichos motivos, pues se genera una mezcla de preferencias familiares vs las profesionales.

El nepotismo debilita notoriamente la gerencia de la empresa ya que los méritos y capacidades de los empleados se dejan a un lado y la empresa debe lidiar con el peso de los incompetentes y asumir con más empleados la carga de trabajo que los familiares no hacen³⁵. Este hecho amenaza el funcionamiento de la empresa en el largo plazo ya que puede generar pérdidas en la empresa e incluso ocasionar problemas de diversas índoles.

³⁴ Reposo, E. *El riesgo del Nepotismo*. Recuperado el 22 de Febrero de 2007, en <http://empresafamiliar.biz>.

³⁵ Ordoñez, P. Op. Cit.

Así mismo, el nepotismo basado en las políticas familiares disminuye la capacidad de la empresa para solucionar problemas y cada decisión se convierte en un problema de familia en donde no existen estándares de desempeño y cada miembro familiar se siente con el mismo derecho que todos los demás de decidir sobre políticas corporativas.

- **Visión hacia el futuro**

La estructura de la propiedad en la empresa familiar puede permanecer estática durante varias generaciones, aún cuando cambien los propietarios individuales. Sin embargo, después de la primera generación normalmente la forma de propiedad, cambia entre generaciones. A cada cambio de la estructura de la propiedad corresponden variaciones en la dinámica de la empresa y de la familia, en el nivel de poder de los accionistas empleados o no empleados y en las demandas financieras de la empresa que de no ser evaluados al plantear la estrategia en el largo plazo puede ocasionar el estancamiento de la organización³⁶.

En la mayoría de los casos el empresario desea garantizar la continuidad de su empresa dando entrada en la gestión a la generación siguiente y, sin embargo, por una falta de visión hacia el futuro, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación.

La propiedad, el control y la dirección de la empresa son los tres elementos que intervienen a la hora de definir la empresa familiar. Principalmente son dos las áreas cuyo éxito

³⁶ Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op. Cit.

condiciona la continuidad de la empresa: la capacidad para administrar los recursos financieros y el control de gestión.

2.5 Estructura y funcionamiento de las empresas familiares

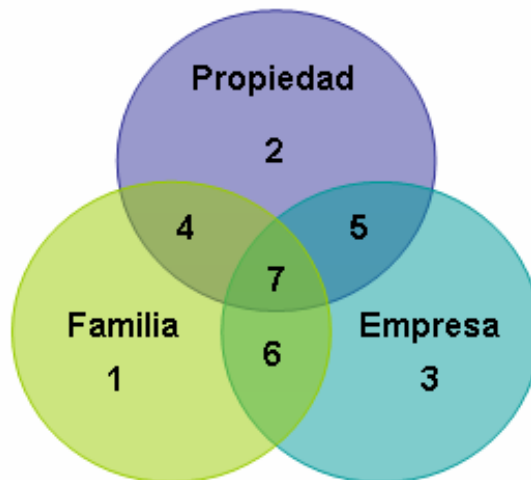
Para el presente proyecto de grado, el modelo evolutivo de empresa familiar que se aplicó fue el propuesto por Gersick³⁷, el cual es descrito teóricamente en este capítulo y posteriormente aplicado a la empresa de estudio, MERCADEFAM.

2.5.1 La empresa familiar como un sistema

Davis, Gersick y Hampton (1997) proponen un modelo que analiza la problemática de las empresas de familia: *El modelo de tres círculos* (Gráfica No. 1). El modelo parte de la idea de que muchos de los dilemas más importantes de las organizaciones de tipo familiar se relacionan más con la distinción entre propietarios y dirigentes que con la relación entre la familia y el negocio en general.

³⁷ *Ibíd.*

Gráfica No.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: GERSICK, K., DAVIS, J., HAMPTON, M., LANSBERG, I., Generación a generación, McGrawHill Editores, México, 1997, pág. 6

Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia, en donde cualquier persona de este tipo de empresas puede ser ubicado en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas³⁸.

El modelo resulta muy útil ya que sirve como herramienta para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. Sin embargo, las personas y la empresa se desarrollan y cambian a través del tiempo y esta variable se convierte en un factor determinante.

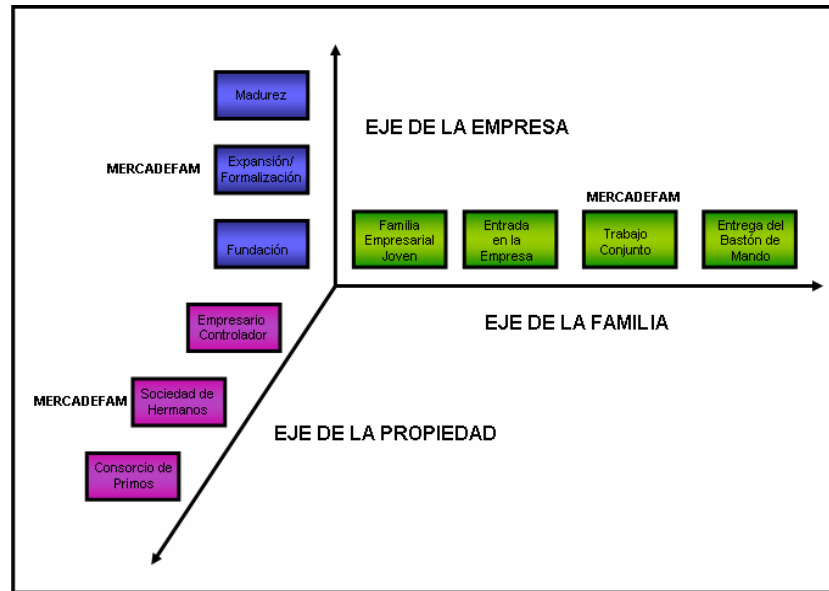
Para corregir esta situación, Gersick (1997), desarrolla un *modelo evolutivo tridimensional*³⁹ (Gráfica No. 2), en donde para cada uno de los tres subsistemas existe una dimensión evolutiva individual. Los tres subsistemas- propiedad, familia y empresa- pasan

³⁸ *Ibíd.*, p. 6.

³⁹ *Ibíd.*

por una serie de etapas que reflejan su avance evolutivo influyendo unos en otros, pero también son independientes, cambian a su propio ritmo y de acuerdo a su secuencia.

Gráfica No. 2 El modelo evolutivo tridimensional



Fuente: GERSICK, K., DAVIS, J., HAMPTON, M., LANSBERG, I., Generación a generación, McGrawHill Editores, México, 1997, pág. 18

➤ Dimensión evolutiva de la propiedad

Describe el desarrollo de la propiedad con el tiempo, la cual puede estar en manos de un individuo, matrimonio, varios miembros familiares, fidecomisos o de dos o más socios sin nexo familiares⁴⁰, como es el caso de MERCADEFAM.

El desarrollo de la propiedad se presenta en tres etapas: a) compañía de propietario controlador; b) sociedad de hermanos y c) compañía de consorcio de primos.

⁴⁰ *Ibíd.*, p.16.

➤ Dimensión evolutiva de la familia

Hace referencia al desarrollo de la familia en el tiempo, el cual Gersick (1997) distribuye en cuatro etapas: a) Familia joven de negocios sin hijos; b) Ingreso al negocio, donde se debe apoyar a los hijos para pasar de la infancia a la edad productiva, se establecen criterios de ingreso y trayectoria productiva; c) trabajo conjunto, la cual implica resolver complejas relaciones entre padres, hermanos, parientes, primos e hijos de diversas edades y se requiere de una comunicación familiar efectiva; d) transición, compartir o ceder el liderazgo a nuevas generaciones.

➤ Dimensión evolutiva de la empresa

Esta etapa describe el desarrollo del negocio en el tiempo. Las etapas identificadas por Gersick (1997) son: a) fundación y primeros años de supervivencia; b) expansión/formalización, que hace referencia al momento en que se establece en el mercado, se tiene establecidas operaciones rutinarias y la complejidad organizacional aumenta; c) madurez, describe una etapa estática de la empresa de familia, en la que las actividades se convierten en operaciones autónomas y las expectativas de crecimiento, son muy modestas sin ser este un estado final de la empresa ya que o bien puede renovarse o definitivamente desaparecer.

2.6 Interacción familia – empresa familiar

Partiendo de la idea mencionada anteriormente en el numeral 2.5 donde la familia y la empresa se comportan como dos subsistemas independientes pero sobrepuestos, Leach

(1999) afirma que la conducta humana es fundamentalmente emocional y está influenciada por el subconsciente, mientras que el sistema empresarial gira en torno a la realización de las tareas y por lo general implica una conducta conscientemente determinada. Cuando los problemas emocionales y las necesidades subconscientes de la familia trascienden el impacto sobre el contexto de la empresa familiar, su impacto puede ser devastador. Se produce una expresión de todas las emociones reprimidas que hace imposible para los miembros de la familia continuar trabajando juntos.

Gersick (1997), muestra que la aplicación del modelo de los tres círculos revela que el conflicto forma parte de la estructura del sistema de la empresa familiar. Por ejemplo, menciona que una vez las dos generaciones empiezan a trabajar juntas, son casi inevitables los problemas de autoridad y colaboración. Los hijos e hijas, intentan alcanzar la competencia personal y les molesta la autoridad de sus padres; los padres se sienten heridos por la falta de respeto que sienten con la actitud de sus hijos. Los hijos que no trabajan en la empresa pueden pensar que, en comparación con sus hermanos que trabajan en ella, no reciben suficientes beneficios de la compañía ni igual atención de sus padres.

2.6.1 Factores determinantes en la calidad de las relaciones

La calidad de las relaciones familiares es un aspecto plenamente decisivo para el éxito de las organizaciones familiares. Con frecuencia, el empresario inicia un negocio que prospera, pero que en lugar de mejorar la calidad de vida familiar, sirve como un motivo para su propia destrucción. Las tensiones familiares se van acentuando entre los miembros

de la familia que se dividen en grupos según intereses y van destruyendo poco a poco la empresa.

Mejorar el proceso de *comunicación* dentro de la empresa familiar es un aspecto indispensable que permite generar conversaciones sinceras que se planeen al interior de la organización, tratando de evitar involucrar el interés particular. Leach (1997), afirma que la comunicación entre padre e hijo es decisiva. Por ejemplo, “El hijo debería expresar que reconoce lo importante que es para su padre manejar la empresa, y cuanto de su personalidad hay depositada en ella, pero es precisamente tan importante que el ha escogido un área independiente en la cual podría desarrollar sus propias habilidades y responsabilidades”⁴¹.

La capacidad de compartir una comunicación abierta por lo general es escasa en las firmas familiares. En ocasiones las empresas familiares pueden adolecer de una falta de franqueza. A veces sucede que los vínculos afectivos y el respeto son tan fuertes que impiden a los individuos expresar lo que realmente sienten, por temor a ofender a los otros⁴². A menudo existe una especie de agenda prohibida que contiene toda una variedad de asuntos familiares que podrían generar conflictos. A pesar del hecho que muchos conflictos solo se pueden resolver si son abordados oportunamente, prevalece la idea de no “tocar el tema”.

La actitud de *saber escuchar* y hablar es compleja. Se dice lo que se dice, pero cada uno escucha de una forma diferente, cada uno de los miembros escucha desde su historia social

⁴¹ Leach, P. Op. Cit.

⁴² Jones, H. & Mases, A. *Troubleshooter*, en : Leach, P. *La Empresa Familiar*. Barcelona, Granica, c1999. p.106.

y personal y por lo tanto nuevamente los estados de ánimo intervienen. El hablar no garantiza el escuchar, lo cual justifica el hecho de que en las empresas de familia las conversaciones que se tienen sean interpretadas en muchas ocasiones de forma diferente por cada uno de los miembros. Esta situación es delicada, se debe verificar que los demás entiendan lo que se quiere decir, tener un respeto, compartir inquietudes e indagar que se haya comprendido lo que se pretendía expresar⁴³.

Los estudios sobre el funcionamiento del grupo familiar han llegado a la conclusión que existen ciertas características que distinguen a las empresas de familia sanas y “óptimas” y que definitivamente mejoran la calidad de las relaciones y se convierten en habilidades que son imprescindibles para manejar las tensiones entre las preferencias individuales y las necesidades como grupo de familia empresarial.

Dichas características son⁴⁴: *actitud positiva frente a los demás*, genera actividades que promueven la colectividad y donde las familias se preocupan, son amables y colaboradores con los demás. Sin embargo los miembros entre si tienen una gran intimidad por lo tanto pueden actuar de forma independiente; *coalición*, se debe trabajar para crear una coalición entre los miembros que se conciba como algo natural que se establece con facilidad y de forma amigable; *preparados frente al cambio*, los cambios son algo natural y se desarrollan fuertes sistemas de apoyo que dan fuerza a la adversidad.

Como lo menciona Leach (1999), “se debe resaltar que este perfil de familia óptima ha sido

⁴³ Sierra, L. Op. Cit.

⁴⁴ Stinnett, N. & Frain, J. *Secrets of Strong Families*, en : Leach, P. *La empresa familiar*. Barcelona, Granica, c1999. p.99.

un modelo psicológico, y si bien existen familias que reúnen estas cualidades, la descripción de una idea general es difícil de encontrar en el mundo real”⁴⁵. Sin embargo no es difícil comprender lo valioso que pueden llegar a ser estas características si se aplican a la participación de la familia en la empresa. Estas llegarían a convertirse en factores para combatir y prevenir los conflictos que una empresa familiar llega a desatar.

Por último, vale la pena recalcar que las familias sanas tienen un sistema de valores que trascienden del yo individual al de la familia, y un código moral y ético que facilita la reducción de conflicto y la aceptación de cambios dentro de la organización.

2.6.2 Resolución de conflictos

Una familia puede alcanzar sus objetivos y aumentar sus posibilidades de éxito al planear el futuro en grupo. De esta forma puede establecer políticas para manejar sus relaciones con la empresa y determinar las responsabilidades de sus miembros.

La elaboración de una estrategia familiar ayuda a planificar la empresa desde un punto colectivo y no como un grupo individual que solo lo une un vínculo de parentesco. La probabilidad de lograr una adhesión a las normas es más probable ya que se llega a ellas a través de un consenso en lugar del mandato. La comunicación abierta que se genera aumenta la armonía y permite la implementación de un plan estratégico.

⁴⁵ Leach, P. Op. Cit, p.109.

La planificación estratégica dentro del contexto de empresa familiar según Leach (1999) consiste en⁴⁶:

1. Abordar los problemas críticos que involucran al compromiso de la familia con la empresa.
2. Crear un consejo de familia para contar con espacios en los que los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista, y participar en la elaboración de las políticas empresariales.
3. Preparar por escrito los valores y políticas de la familia
4. Supervisar los progresos de la familia y mantener una comunicación regular por medio de reuniones periódicas.
5. Intervención de Terceros no familiares.
6. Comunicación positiva y permanente entre los familiares vinculados o no a la empresa.

2.7 Roles y jerarquías

2.7.1 Roles más frecuentes en las empresas de Familia

Cualquiera que sea la dimensión de la empresa, cada miembro de la familia tiene su propio perfil, conjunto de actitudes, opiniones, objetivos y problemas. A continuación, se describen algunos de los roles más relevantes que desempeñan familiares frente a la empresa familiar.

⁴⁶ *Ibíd.*

Los fundadores

Los fundadores son generalmente individuos muy sensibles e intuitivos. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado, que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones.⁴⁷ La personalidad del fundador influye en todas las etapas de desarrollo de la empresa y en muchos casos perdura durante muchos años después de que esta persona ha fallecido. Davis (1990) identifica tres tipos de fundadores: *propietarios*, los cuales están completamente identificados con la compañía, tienen poca confianza en la habilidad de los demás en la toma de decisiones y pretenden dominar a sus hijos y a otros miembros de familia y ajenos a ésta que estén comprometidos con la empresa; *dirigentes*, firmes partidarios del control, pero mucho más dispuestos a integrar un buen equipo, de delegar responsabilidades y alentar activamente la eficiencia y armonía de la compañía, aunque reacios en los temas de sucesión; *técnicos*, construyen su compañía sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas, no se preocupan de la administración, casi siempre incorporan gerentes ajenos a la familia.

Hijos

Su rol es muy importante y toma gran relevancia en las empresas familiares ya que estos son considerados los candidatos más relevantes para ocupar las posiciones de poder dentro de la organización y son a su vez los sucesores a tomar la posición del fundador.

El rol del hijo en las empresas de familia está caracterizado por tener un patrón psicológico bastante fuerte ya que en su imagen recae no solo el ejercicio de sacar adelante la organización, manejar el ambiente organizacional y lograr la prosperidad de la misma, sino

⁴⁷ Davis, P. *Three types of founders and their dark sides*, en: Leach, P. *La empresa familiar*. Barcelona, Granica, c1999. p.60.

que además se ven reflejados todos aquellos sentimientos de autosuficiencia y de desarrollo de la responsabilidad que en muchas ocasiones se ven truncados por la sombra del padre fundador.

Accionistas externos

Los accionistas externos pueden desempeñar solo el rol de propietarios activos interviniendo directamente en la toma de decisiones o solo como socios capitalistas, sin embargo, cuando estos hacen parte de la empresa como empleados pueden generarse conflictos más complejos, aún más serios cuando estos socios conforman otra familia, por lo cual la propiedad se convierte en multifamiliar⁴⁸.

La familia política

Muchas familias ejercen presión no solo sobre sus hijos, sino también sobre los cónyuges de los mismos para que trabajen en la empresa familiar. La contribución puede resultar un éxito o un desastre; habitualmente no existen términos medios en este sentido, y el resultado suele estar en uno de esos extremos.

Generalmente estos actores se encuentran en una situación incierta dentro de la empresa, pues a pesar de su rendimiento los miembros de la familia los consideran como extraños, mientras los empleados creen que han conseguido su puesto únicamente porque se han vinculado con la familia⁴⁹. Esto desarrolla ciertos problemas relacionados con los sentimientos de los miembros políticos ya que en muchas ocasiones se sienten como extraños, abrumados por la familia o tratados con recelo.

⁴⁸ Sierra, L. Op. Cit.

⁴⁹ Leach, P. Op. Cit. p.81

Empleados no familiares

La mayoría de los empleados de una empresa familiar no esperan tener acciones en la misma o llegar a liderarla. Por lo general disfrutan de la informalidad de trabajar en equipos unidos por vínculos estrechos, como también de la relación personal con el patrón, algo que resulta inconcebible en las grandes compañías colectivas⁵⁰

2. 8 Gobierno corporativo de las empresas familiares

Un buen gobierno es una herramienta que ayuda a prolongar la vida de las empresas, garantiza una recta gerencia, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la transparencia de la información y las relaciones con los grupos de intereses.

En el mundo actual de los negocios, se ha generado una fuerte opinión hacia la importancia de las prácticas de un *buen gobierno corporativo*. Los inversionistas tienen ahora como factor relevante en el momento de hacer sus inversiones; al gobierno corporativo, a la independencia de las juntas directivas y sus miembros, a la idoneidad y ética de la administración y a la transparencia en los procesos. La relativa novedad del tema no significa que este fenómeno de gobierno corporativo no haya existido siempre; ciertamente existía. Lo que ha aumentado es el interés por el mismo, desencadenado principalmente por el fracaso de grandes empresas de familia en relación a dicho gobierno corporativo.

Ahora, se puede llegar a afirmar que el gobierno corporativo es un tema de vital importancia en las empresas y más aun en las empresas de carácter familia. Como lo menciona Aronoff

⁵⁰ *Ibíd.* p. 85.

y Ward “Los valores e ideales cultivados por la familia propietaria son, potencialmente, una vasta fuente de fortaleza y energía para una empresa. Una familia propietaria robusta y con valores fuerte es quizás el mejor activo con el que cuenta la empresa”⁵¹.

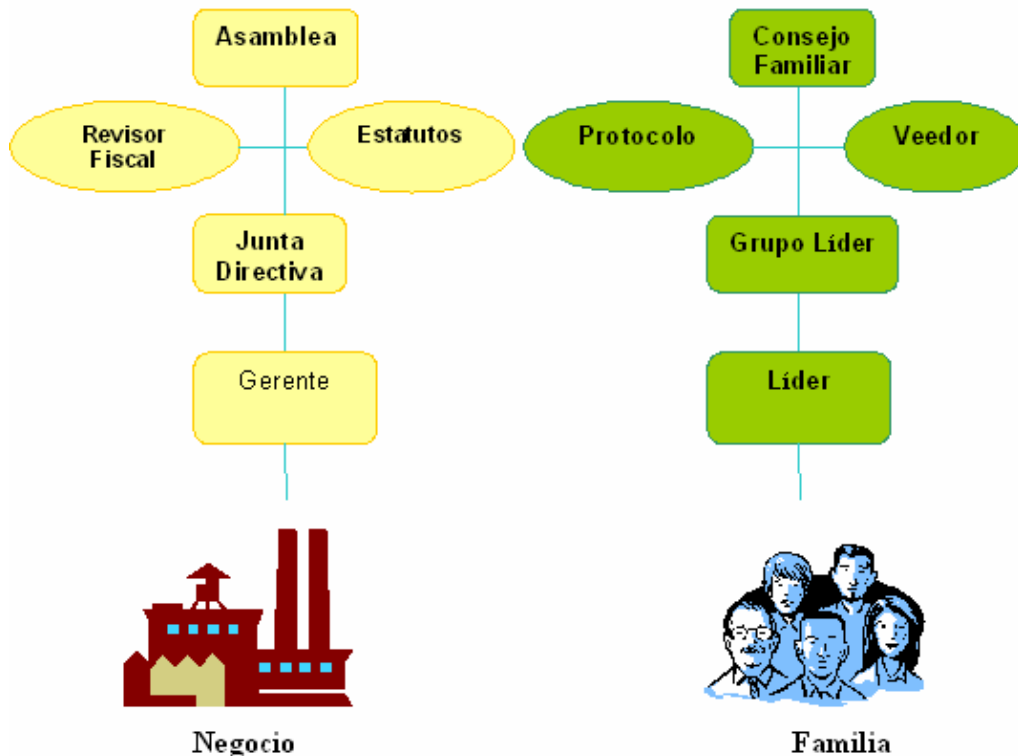
2.8. 1 Estructura de gobierno

A medida que las familias crecen y que crecen sus empresas, se hace necesario que los espacios de reunión adquieran cierta formalidad a través de una estructura adecuada. De acuerdo a su tamaño e intereses, las empresas deben adoptar un órgano de gobierno que contribuya como canal de comunicación entre las familias accionistas familiares y deben generar códigos o acuerdos que además de promover valores, contengan normas que rijan el comportamiento de los miembros de la familia en sus relaciones y desempeño laboral.

Por lo tanto la importancia de elaborar una estructura organizacional empresa/familia que abarque desde los procedimientos más informales hasta los más formales y que tienden a variar paralelamente con el ciclo de vida de la familia y del negocio. La gráfica No. 3 ilustra una estructura de gobierno corporativo de una empresa familiar profesionalizada, compuesta por una estructura paralela en donde se mezcla el negocio con la familia y para cada uno de ellos se establecen órganos e instituciones familiares que ofrecen un espacio para el dialogo, y se determinan las “reglas de juego” y límites en los que se opere y desenvuelva la relación entre la familia, el consejo familiar y la alta dirección de la empresa.

⁵¹ Aronoff, W. *Family Meeting: How to Build a Strong Family and a Strong Business, Family Business Leadership*. , Series No. 2, Georgia, EE.UU, Family Enterprise Publishers. 1992. p.1.

Gráfica No. 3 Estructura organizacional



Fuente: Luís Ernesto Romero, REVISTA DINERO, Familia vs. Negocio, Marzo 26, 1999

Establecer una separación clara y compartida de las funciones de los dueños, la junta directiva y la gerencia es un tema vital para la gobernabilidad efectiva de la empresa familiar. La correcta separación de las funciones de los órganos corporativos de gobierno de las empresas familiares y los órganos familiares, es fundamental para no confundir los roles y las funciones de cada uno de estos órganos de administración de la empresa familiar. El hecho de que entre ambas partes exista una combinación fluida, no debe confundirse con una inadecuada relimitación de sus tareas.

El *Consejo de familia* aparece cuando la asamblea familiar alcanza una alta participación y se convierte en una forma insuficiente para organizarse y desempeñar una función positiva; está integrado por los propietarios de la empresa familiar, sus cónyuges y sus descendientes

mayores de edad. El consejo familia a diferencia de la asamblea, es una estructura permanente, constituido por un conjunto de familiares que se reúnen con cierta periodicidad para discutir acerca de las cuestiones actuales y futuras de la empresa familiar y dictar algunas normas y procedimientos claros y razonables para manejar la propiedad, comprometerse con la empresa, trabajar por la unión de la familia y por preservar sus valores respecto a su empresa.

Cuando ya la familia se ha puesto de acuerdo sobre diferentes puntos de su estructura, todo queda recopilado en *El protocolo de familia*, una especie de constitución del grupo familiar que firman todos los integrantes⁵², que plasma de común acuerdo las normas, valores (propios, tradicionales y empresariales), procedimientos y políticas (remuneraciones, dividendos, participaciones, propiedad, testamentos) que regulan las relaciones entre los miembros de la familia y el negocio. En dicho procedimiento es recomendable que se nombre un *veedor*, quien es una persona externa a la familia que vigila el cumplimiento de los acuerdos y atiende las denuncias de los familiares por violación de los mismos. El *grupo líder*, por otro lado es un grupo elegido por el consejo de familia, que busca mantener las buenas relaciones entre la familia y los demás integrantes de la empresa familiar. Finalmente en el grupo líder se nombra un *líder*, quien es el responsable directo de crear espacios y condiciones que aseguren el cumplimiento tanto de las funciones del consejo de familia como del grupo líder.

⁵² REVISTA Dinero. *Familia vs Negocios*. Bogotá, Marzo 26 de 1999. Recuperado el 13 de Marzo de 2008, en <http://www.dinero.com/>

Como se ilustró en la figura No. 3, las empresas familiares reflejan sus órganos de control por medio de la asamblea de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia. Cada una de estas instituciones de control tiene funciones específicas que buscan la sostenibilidad de las empresas y la unión de la familia en el largo plazo. Dichas funciones son explícitas en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2 Funciones de los órganos de gobierno de las empresas familiares.

| <i>Órganos de Control</i> | <i>Funciones</i> |
|---------------------------|---|
| Asamblea de accionistas | <ul style="list-style-type: none"> • La asamblea de accionistas reúne únicamente a los accionistas para discutir temas de interés para la empresa. • Es la oportunidad para que los accionistas pregunten a la junta directiva de la empresa y a sus directivos sobre el rumbo y las estrategias que se han tomado para que prospere el patrimonio familiar • Tiene funciones específicas estatutarias establecidas por la ley de comercio. |
| Junta directiva | <ul style="list-style-type: none"> • Su función principal es velar por los intereses en el largo plazo de los accionistas, a través de apoyo y asesoría en gestión a la gerencia. • Es la encargada de supervisar que la empresa se maneje de la forma más eficiente y que genere óptimos rendimientos para los accionistas. • La junta Directiva debe manejar temas como la política de dividendos, recompra de acciones, selección de futuros miembros de la junta, ética empresarial, sucesión de la propiedad y liderazgo en la empresa. • Debe contribuir a generar y mantener la confianza de los accionistas, mejorar la calidad de las estrategias empresariales y colaborar en la educación de la familia. |
| Consejo de familia | <ul style="list-style-type: none"> • Es un órgano de gobierno familiar, integrado por miembros de las distintas líneas familiares. • Garantizar que los integrantes de cada rama familiar, sean representados y sus puntos de vista tomas en cuenta. • Apoya en la solución de conflictos sobre temas como la política de empleo, desempeño, remuneración, despidos y retiros de miembros de la familia que participan en la empresa |

Fuente: Alejandra Ramírez, Proyecto de Grado: “Juntas Directivas Mixtas en Empresas Familiares Colombianas”, Universidad de los Andes, 2007

2.8.2 Junta directiva

La junta directiva es un mecanismo de control catalogado por muchos como “el centro del sistema de control”, con el que se busca obtener resultados favorables para los asociados, prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos. Es el vínculo entre

los accionistas y los gerentes de la empresa, e igualmente entre la compañía y el mundo exterior.

En Colombia, el Código de Comercio define las juntas directivas como un organismo obligatorio únicamente para las sociedades anónimas. Según el Art. 434 del Código de Comercio, estas deben estar integradas por no menos de tres miembros y deben ser impares para evitar un posible empate en las votaciones. Sin embargo, las empresas de carácter familiar no cuentan con legislaciones específicas que les impongan requisitos de integrantes o mínimo de miembros que la conformen.

Bajo esta línea es posible catalogar la gestión de la junta directiva en las empresas familiares colombianas como informales y poco profesionales durante la trayectoria de la primera generación. Un estudio⁵³ realizado indica que únicamente el 49.7% de las empresas colombianas tienen una junta directiva, lo que refleja el bajo grado de institucionalidad de las empresas familiares y la carencia de órganos formales. Según el estudio de la Superintendencia de Sociedades (2000) se pueden citar los siguientes datos:

- El 24.5% de las juntas directivas se reúnen mensualmente, 18.2% cada seis meses y 20.5% cada año.
- El 9% de las empresas de familia pagan honorarios a los miembros de las juntas directivas por cada reunión.
- Solo el 36% de las juntas directivas tienen miembros externos a la familia.

⁵³ Instituto de la Empresa Familiar de Colombia. *Investigación caracterización de empresas de familia*. Recuperado el 13 de Marzo de 2008, del sitio Web de CCAS: <http://www.ccas.org.co>

Estas cifras confirman el hecho de que la mitad de las empresas familiares cuentan con una junta directiva y dicha institución en su mayoría esta compuesta por miembros de familia. La junta directiva de las empresas familiares colombianas se distingue porque no sólo los grupos familiares ejercen mayoría de participación y control sobre ellas, sino también influyen directamente en la toma de decisiones de la misma. Con mucha frecuencia sucede que, un gerente de una empresa familiar, víctima de un exceso de poder, toma decisiones poco sustentadas o en contraposición a lo dispuesto por la junta directiva⁵⁴.

Finalmente es importante concluir que la existencia de una junta directiva y la implementación de la misma por si sola, no garantiza el éxito de una empresa. Como lo ha mencionado Cadbury (2002) “La efectividad de una junta directiva depende de su composición, el balance entre sus miembros y la habilidad de su presidente⁵⁵”. Es necesario tener una coordinación entre la familia, la gerencia y la junta directiva, que tengan en cuenta la calidad de los miembros, el enfoque de la familia y misión de la empresa.

2.8.3 El protocolo familiar: reglas y políticas

El protocolo de familia es la herramienta más destacada que se ha desarrollado en el campo de las empresas familiares. Ha sido creado con el fin de regular las relaciones entre los socios familiares y de estos con la empresa, prevenir conflictos y programar y planificar la

⁵⁴ Danco, L. Jonovic, D. *Outside Directors in the family Owned Business*. Cleveland, Ohio, EE.UU. 1981.

⁵⁵ Cadbury, A. *Corporate Governance and Chairmanship: a personal view*. Oxford, Oxford Up. 2002. p.3.

sucesión. Este protocolo se convierte en un contrato o estatuto que determina las funciones de los familiares y no familiares, para los empleados y los que no trabajan en la empresa.

La elaboración de un protocolo de familia se convierte en un espacio de aprendizaje, discusiones y análisis, en donde se promueve un espacio de reflexión que plasma las opiniones de cada uno de los miembros de la familia y aumenta el grado de entendimiento y compromiso de cada uno de los integrantes. Para el caso colombiano, actualmente ya son muchas las empresas familiares que han demostrado que la adopción de un protocolo de familia se convierte en un elemento que ayuda a la supervivencia de la empresa ante entornos complejos y cambiantes. Sin embargo, es claro que el protocolo no inmuniza a la empresa familiar de los riesgos latentes, pero sí es una forma eficiente de minimizarlos y saber como hacerles frente.

Para llegar a un protocolo de familia es necesario pasar por un proceso que aborda las siguientes etapas⁵⁶; a) *Conceptualización*, en esta etapa los familiares deben recopilar la historia de la empresa y conceptualizar el estado actual la misma; b) *Invitación*, se hace un “invitaciones” a aquellos miembros de la familia que son parientes por consanguinidad, propietarios actuales o potenciales que sin importar su preparación o edad deben participar activamente; c) *Diagnóstico*, se debe planear una sesión donde se evalúen las relaciones intrafamiliares y poder detectar puntos de discordia que podrían afectar el proceso ya iniciado; d) *Debates*, inicio de reuniones entre los miembros de la familia que pretende convocar una primera asamblea familiar donde se dialoguen temas familiares y

⁵⁶ Alvarado, F.W (2004). *Elementos esenciales para la elaboración de un protocolo de familia*. Proyecto de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

empresariales (órganos de control, relevo generacional, reglamentación de temas laborales y familiares, compensación laboral, entre otros) y donde se hace necesario la institucionalidad de un consejo de familia; e) *Redacción y aprobación*, elaboración de un documento final que abarca la revisión, aprobación y firma de todos los participantes teniendo en cuenta aquellos miembros que expresan su desacuerdo con lo pactado; f) *Ejecución*, última etapa donde se ejecutan los acuerdos firmados, se realizan reformas estatutarias, se crean órganos de gobierno como la junta directiva y se emprenden planes de acción que permitan la implementación con el tiempo establecido de los acuerdos.

De esta forma, la familia elabora un marco general de políticas consolidadas en el protocolo, que finalmente ofrecen a la gerencia de la empresa ideas para la posterior elaboración de un pensamiento estratégico, cuyo fin este fundamentado por los siguientes elementos: los propósitos o deseos de la familia respecto a su empresa, la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo, planificar la continuidad de la empresa, y alcanzar un correcto desempeño económico con relación a las exigencia del entorno⁵⁷

⁵⁷ *Ibíd.*

3. SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADEFAM COMO EMPRESA DE FAMILIA

3.1 Introducción

El trabajo de campo del presente estudio consiste en un análisis exploratorio de MERCADEFAM como empresa de familia. Este capítulo busca describir lo que es MERCADEFAM, su trayectoria y situación actual, para posteriormente en el siguiente capítulo, traer una contrastación entre el componente conceptual considerado en el capítulo 2 y la dinámica de las relaciones familia-empresa de MERCADEFAM.

3.2 Reseña de MERCADEFAM

El 22 de septiembre de 1973 la Cadena de Farmacias Mayoristas CADEFAM, inició actividades en la ciudad de Bucaramanga a raíz del interés que tuvieron, Alirio Cadena, Carlos Santander, José Vicente Pérez y Fritz Campos como representantes de los depósitos de droga J.E. Plata, J.V. Pérez, Unidros y Represander Campos y Cadena Ltda, de ofrecer a esta ciudad un servicio completo y novedoso en la venta de productos tales como medicamentos, productos de uso personal y aseo para el hogar, perfumería y cosméticos, de bajos precios y absolutamente confiables que procedieran de fabricantes legalmente establecidos.

Todos los fundadores son amigos de años atrás conocidos en el negocio de farmacéuticos. Alirio Cadena, nació el 22 de febrero de 1925 en el municipio de Rionegro – Santander, casado con la señora Gloria Martínez de Cadena y padre de 5 hijos. Alirio inició su carrera laboral en el mercado de productos farmacéuticos al establecer una sociedad con el señor

Fritz Campos -Represander Campos y Cadena Ltda., sociedad a la que actualmente no pertenece; Carlos Santander, con 70 años de edad nacido en el municipio de Socorro – Santander, casado con la señora María Arguello de Santander y padre de 2 hijas. Carlos obtuvo su título profesional de piloto de aviación e inició su carrera profesional en la Fuerza Aérea Colombiana, posteriormente se desempeñó como piloto comercial en la aerolínea Avianca. Su vinculación al mercado farmacéutico se debe a la decisión de acompañar a su padre en la empresa de su familia, el depósito de drogas Unidos; José Vicente Pérez, nació el 22 de enero de 1917 en municipio de Socorro – Santander, Casado con la señora Herminia Mendoza de Pérez y padre de 8 hijos. José Vicente inició su carrera laboral con la creación del depósito de drogas JV Pérez; Fritz Campos, nació el 16 de noviembre de 1925 en el municipio de Rionegro – Santander, casado con la señora Rosmira Vera de Campos y padre de 5 hijos. Fritz inició su actividad laboral en el mercado de farmacéuticos como socio de Alirio Cadena en la empresa Represander Campos y Cadena Ltda., empresa de la que actualmente es el único dueño bajo el nombre de Represander Ltda. (Ver tabla No. 6).

Una vez establecida la sociedad la organización da inicio a sus actividades comerciales a través de tres puntos de venta ubicados en diferentes sectores de la ciudad: CADEFAM No 1 Calle 34 No 16-56, CADEFAM No 2 (San Francisco) Carrera 22 No 13-04 y CADEFAM No 3 (Campestre) Calle 56 No 32-102 de Bucaramanga.

En 1974 se vio la necesidad de ir ampliando los puntos de venta en diversos sitios de la ciudad, conservando el sistema de venta tradicional (vendedor-comprador). Con esta nueva

idea nace entonces este mismo año CADEFAM PRINCIPAL Carrera 17 No 34-01, denominado así por ser el más grande de los ya existentes. Hacia 1975 inicia labores CADEFAM No 4 (Colseguros) Calle 36 No 15-28 y en 1977 CADEFAM No 5 (Pasaje Cadena) Calle 34 No 15-56.

En 1975, ingresa laboralmente el primer miembro familiar a la empresa. Como practicante (auxiliar de oficina) inicia su carrera laboral en MERCADEFAM, Néstor Raúl Pérez, hijo de José Vicente Pérez, socio accionista.

Néstor Raúl Pérez, gerente general de MERCADEFAM, segundo hijo hombre y tercero entre 8 hermanos de la familia Pérez Mendoza. Nació el 22 de agosto de 1951 en la ciudad de Bucaramanga. Actualmente se encuentra casado en segundas nupcias y es padre de un hijo de su primer matrimonio. Profesional en administración de empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con especialización en Mercadeo y Publicidad de esta misma universidad y de Finanzas en la Universidad de los Andes. Néstor Raúl inició su carrera en MERCADEFAM como practicante a los 22 años después de rechazar una oferta de práctica académica en la empresa PAVCO de Bogotá. Desde temprana edad Néstor Raúl se fue involucrando en los negocios de su padre José Vicente Pérez ayudando en actividades varias en el depósito de drogas JV Pérez. Cuando surgió la idea de formar la sociedad para CADEFAM Néstor Raúl se interesó mucho en el negocio y fue entonces cuando decidió quedarse en la ciudad de Bucaramanga realizando su práctica académica en la organización que 2 años más tarde le daría la gerencia general de la que ha hecho parte hasta el día de hoy – MERCADEFAM.

Para el año de 1976 CADEFAM decide cambiar la forma de llegar al consumidor, teniendo en cuenta que estos son la razón de existir de la organización. Es así como se involucra un sistema de venta autoservicio, a través del cuál se le dio una nueva presentación a la mercancía de uso personal y aseo para el hogar, ubicándolos en góndolas que permiten al cliente la posibilidad de ver, tocar y comparar los productos. Este sistema también da inicio a la sección de perfumería y cosméticos en todos los puntos de venta CADEFAM. En este mismo año, Néstor Raúl Pérez termina sus prácticas profesionales y es ascendido de su cargo de auxiliar de oficina a jefe de personal.

En 1977 "Año de la transformación de CADEFAM", se inicia el proceso por departamentos dentro la empresa, que permitió perfeccionar el sistema de autoservicio, eliminando la venta directa vendedor-cliente y estableciendo una estructura organizacional basada en la administración participativa tras objetivos comunes.

Por otra parte, la perfección en el sistema de venta autoservicio hizo énfasis en la redefinición de las secciones por categorías y afinidad de productos, ofreciendo mayor agilidad y organización, que se reflejó en el incremento de las ventas y el mejoramiento en la atención y satisfacción al cliente.

El buen servicio, el profesionalismo y la variedad de sus productos dio como resultado el auge de la empresa, lo que condujo a ampliar la estructura de la misma con la apertura de nuevas sucursales que atendieran las necesidades y expectativas inmediatas del mercado. Es así como en 1978 como consecuencia de una investigación de mercados nace

CADEFAM No 6 (Cabecera) Carrera 35 No 51-25 y en 1980 CADEFAM No 7 Carrera 16 No 34-04 que años más tarde se convertiría en MERCADEFAM No 3 de Bucaramanga.

Este mismo año se retira voluntariamente por razones personales Alberto Campos, gerente general y primo de uno de los socios accionistas; su cargo es ocupado por Néstor Raúl Pérez, hijo de uno de los accionistas quien 2 años atrás ya hacía parte de la organización. Desde entonces, Néstor Raúl ocupa la posición de gerente general hasta el día de hoy.

Años más tarde se crea bajo el mismo esquema (autoservicio), un almacén por departamentos en donde se atendieran líneas específicas de productos como alimentos, verduras, frutas, carnes, fríos entre otros. Para ello se realiza una investigación de mercados donde se comprueba la falta de un establecimiento que reuniera las condiciones de variedad, comodidad y surtido que permitiera satisfacer las necesidades de estos consumidores.

Es así como en 1983 se adquiere una casa en la carrera 33 No 41-34 y el 19 de noviembre de este mismo año, en un área de 350 m² y con 25 empleados da inicio a sus actividades MERCADEFAM No 1 (Cabecera), con líneas específicas de productos como: droga, perfumería, detergentes, lácteos y artículos de aseo personal.

Los resultados positivos obtenidos con MERCADEFAM No 1 (cabecera), hacen que se piense en un supermercado ubicado en el centro de la ciudad que atendiera las necesidades de este sector, es así como el 7 de diciembre de 1986 inicia actividades MERCADEFAM

No 2 (centro) en la Carrera 16 No 37-68 ofreciendo en su gran mayoría las mismas secciones y servicios de MERCADEFAM cabecera, incluyendo la sección de vestuario dentro de la tienda.

En 1986, Sergio Cadena, hijo de Alirio Cadena, socio accionista, es también vinculado a la empresa como supervisor de precios. En este cargo se desempeña durante 3 años y en 1989, es ascendido a jefe de compras del área de hogar, papelería, juguetería y perfumería.

En el año de 1989 CADEFAM No 7 se remodela y se convierte en MERCADEFAM No3 ubicándose en la carrera 16 No 34-04, con secciones como droguería, perfumería, aseo personal, lácteos y alimentos; diferenciándose de MERCADEFAM No 1 y 2, por la ausencia de algunas secciones más especializadas.

En 1990, Fritz Humberto Campos, hijo de Fritz Campos (accionista), inicia como gerente administrativo; en 1991, María Claudia Santander, hija de Carlos Santander (accionista), se vincula en la empresa como practicante en el área administrativa; en 1992, Gloria Milena Cadena, hija de Alirio Cadena, inicia laboralmente como jefe de compras de vestuario; en 1993, Oscar Cadena Martínez, hijo de Alirio Cadena (accionista), empieza como jefe de bodega concesionaria en la compra de granos; y en 1994, Claudia Marcela Pérez, también hija de uno de los accionistas es vinculada laboralmente como jefe de decoración de puntos de venta y auditoria de obra.

En el año de 1995 se crea una nueva imagen corporativa, se remodelan todos los puntos de venta y se crea la nueva imagen de CADEFAM EXPRESS. En este mismo año, también se presentan ascensos importantes por parte de los miembros familiares que laboraban dentro de la empresa, María Claudia Santander, hija de Carlos Santander (accionista), es ascendida a gerente financiera, al mismo tiempo Sergio Cadena, hijo de Alirio Cadena (accionista), toma la posición de gerente de Mercadeo. Actualmente se encuentran ocupando estas dos mismas posiciones.

En mayo de 1998 la junta directiva de MERCADEFAM LTDA, toma la decisión de transformarse en sociedad anónima bajo la razón social de "MERCADOS DE FAMILIA S.A".

Durante el 2001 se vincula a la organización otro miembro de la familia, Ana Milena Santander, también hija de Carlos Santander (accionista), inicia labores como jefe de compras de hogar, juguetería y papelería. Actualmente continua en el mismo cargo.

En el año 2002 se conforma una nueva sociedad denominada PROMOSER S.A., con la cual se busca el fortalecimiento económico de la empresa y la expansión de su portafolio de servicios. Con PROMOSER se busca conquistar el sur de la ciudad como consecuencia de la buena imagen de MERCADEFAM, las necesidades de los clientes y el fortalecimiento de MERCADEFAM ante la llegada de nuevos autoservicios a la ciudad.

A partir del 2002, miembros familiares vinculados laboralmente a la empresa se retiran por razones personales; Gloria Milena Cadena en el 2002, Claudia Marcela Pérez en el 2003,

Fritz Humberto Campos en el 2005 y en el 2007 Oscar Cadena. Sin embargo, se presentaron otras vinculaciones, Marcela Pérez, hija de socio accionista, quien laboró en temporadas de diciembre como auxiliar de almacén durante los años 2003, 2004 y 2005, y María Eugenia Pérez, quien en 2003 inició como auxiliar de almacén, pero se retiró en el 2007. La tabla No. 3 muestra la vinculación laboral de los miembros familiares (segunda generación) a través de los años a MERCADEFAM.

Tabla No. 3 Miembros familiares de la segunda generación vinculados laboralmente a MERCADEFAM

| Nombre | Cargo | Año de Vinculación | Año de Salida |
|-------------------------|---|---------------------------|------------------------|
| Néstor Raúl Pérez | <ul style="list-style-type: none"> • Practicante • Jefe de personal • Gerente general | 1975 1976 1978 | 1976 1978 Actual |
| Sergio Cadena | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Precios • Jefe de compras área hogar, papelería y juguetería • Gerente Mercadeo | 1986 1989 1995 | 1989 1995 Actual |
| Fritz Humberto Campos | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo | 1990 | 2005 |
| María Claudia Santander | <ul style="list-style-type: none"> • Practicante área administrativa • Gerente Financiera | 1991 1995 | 1995 Actual |
| Gloria Milena Cadena | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras de vestuario | 1992 | 2002 |
| Oscar Cadena | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega concesionaria en la compra de granos | 1993 | 2007 |
| Claudia Marcela Pérez | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe decoración de puntos de venta y auditoría de obra | 1994 | 2003 |
| Ana Milena Santander | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras de hogar, juguetería y papelería | 2001 | Actual |
| Marcela Pérez | <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de almacén en temporadas de diciembre | 2003 | 2005 |
| María Eugenia Pérez | <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Almacén | 2003 | 2007 |

Finalmente, en el año 2003 se consolida el imponente CENTRO COMERCIAL LA FLORIDA y abre sus puertas MERCADEFAM LA FLORIDA, un autoservicio moderno, en un área de 7.500 metros cuadrados.

MERCADEFAM actualmente hace parte del sector de almacenes de cadena a nivel nacional y en comparación con el sector se obtuvieron los siguientes resultados del año 2006.

Tabla No. 4 Comparativo MERCADEFAM vs. Industria

| | MERCADEFAM | Promedio Industria |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| Ventas Netas (millones) | 172.870 | 79.375 |
| Utilidad Bruta | 18 % | 21% |
| Razón Corriente | 1% | 1% |
| Prueba Acida | 1% | 0% |
| Nivel de Endeudamiento | 49% | 52% |
| Rentabilidad del Activo | 5% | 3% |

Fuente: Benchmark

3.2.1 Expectativas frente al futuro

Para el año 2008 se consolida una alianza estratégica entre PROMOSER S.A. y una de las empresas más importantes de la región, la constructora MARVAL S.A. con la cual se busca conquistar el puerto petrolero de Barrancabermeja donde se inicia la construcción de un nuevo centro comercial ubicado estratégicamente en uno de los sectores más importantes del puerto. Su apertura se contempla para el año 2009.

Por otra parte con la urbanización de uno de los más importantes condominios ubicado en RUITOQUE, sector exclusivo de la región, MERCADEFAM inicia el proyecto de abrir una tienda denomina la ESTACIÓN con la cual busca suplir las necesidades de los clientes del sector. Proyecto de apertura para el mes de septiembre del año 2008.

3.3 Misión

Actualmente en MERCADEFAM no existe una visión definida pero si una misión que destaca la importancia de mantener excelentes relaciones con sus proveedores, colaboradores y clientes, retribuir el esfuerzo de los accionistas y proyectarse con responsabilidad hacia su comunidad. (Ver Anexo No. 1).

3.4 Comparación con el sector de almacenes de cadena

MERCADEFAM se encuentra en el sector de los almacenes de cadena, industria con la cual son comparadas sus cifras, basados en un total de 177 empresas clasificadas en dicho sector.

Para 2006 MERCADEFAM ocupó el octavo lugar en ventas a nivel nacional, presentando un nivel de ventas superior que el promedio de la industria y un menor nivel de endeudamiento en comparación con el mismo.

3.5 Estructura legal por familia

La compañía sigue estando en manos de los mismos cuatro socios fundadoras con las que inició el negocio, encabezadas por: Alirio Cadena, Carlos Santander, José Vicente Pérez y Fritz Campos. Con participaciones distribuidas se muestra en la tabla No. 5.

Tabla No. 5 Participación por familia

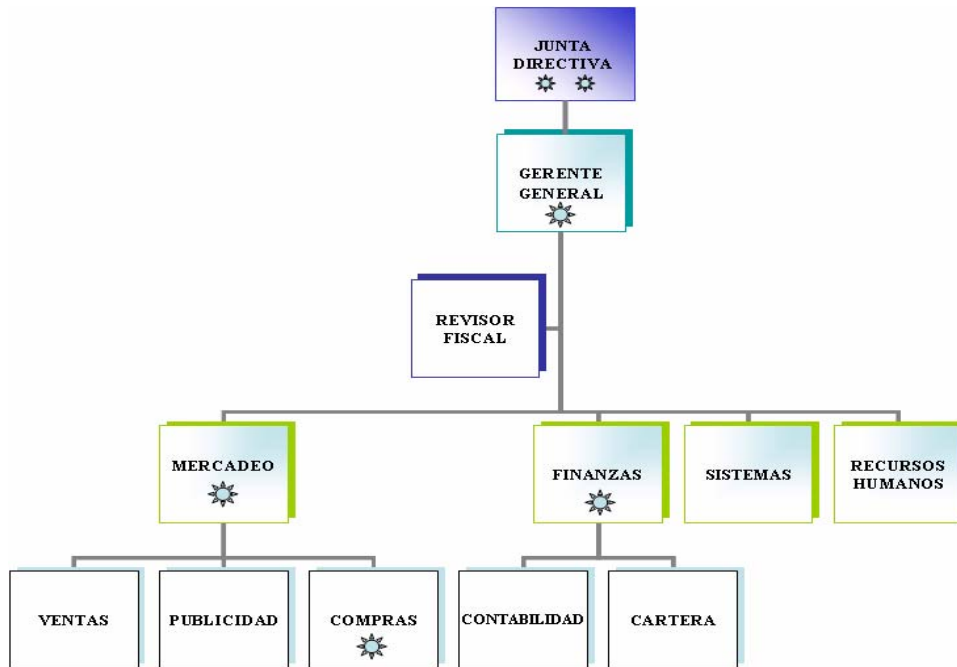
| Familia | Porcentaje de participación |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Alirio Cadena | 26% |
| Carlos Santander | 26% |
| Fritz Campos | 26% |
| José Vicente Pérez y Flia | 22% |

Fuente: Néstor Pérez, Gerente General de MERCADEFAM

Dicho porcentaje de participación ha sido así desde el inicio de la compañía.

3.6 Organigrama

Gráfica No. 4 Organigrama MERCADEFAM



Fuente: Néstor Pérez, Gerente general de MERCADEFAM

* Cargos que actualmente están ocupados por familiares.

** Socios fundadores

Actualmente ninguno de los socios fundadores se encuentra trabajando dentro de la compañía, ellos participan como miembros de la junta directiva pero no realizan actividades específicas dentro de MERCADEFAM.

La compañía en este momento se encuentra en manos de la segunda generación (hijos), de los cuales 4 de ellos están laboralmente vinculados con la organización desempeñando los cargos de: Gerente general – Néstor Pérez; Gerente de mercadeo – Sergio Cadena; Gerente financiera – María Claudia Santander y Jefe de compras – Ana Milena Santander. Existe representación por parte de tres de las familias fundadoras, de la familia Campos

actualmente no se encuentra nadie vinculado en actividades laborales dentro de MERCADEFAM.

De acuerdo a la gráfica No. 3, la familia cuenta con una estructura organizacional basada principalmente en una junta directiva conformada por los socios fundadores, el gerente general, el gerente de mercadeo y un miembro externo, todos ellos integrantes de las familias fundadoras. Adicional a este órgano de control, existe también la figura de gerente general y de revisor fiscal, el primero miembro familiar y a su vez participante de la junta directiva; el segundo es un miembro externo y ajeno a las familias.

De los otros órganos referenciados en la gráfica No.3 MERCADEFAM no cuenta con presencia de ninguno de estos dentro de su estructura organizacional; sin embargo, el protocolo de familia se contempla como la herramienta más cercana a ser desarrollada dentro de la compañía.

Las relaciones entre las familias accionistas siempre ha sido de respeto entre cada uno de los miembros, donde la unidad entre los cuatro fundadores ha perdurado en el tiempo y ha hecho que cada uno de sus hijos se comporten como una sola familia, sin embargo una gran carencia de comunicación ha venido generando diferencias y descontento en varios de los miembros familiares. Lo siguiente será debidamente sustentado en el capítulo No.4. Diagnóstico de MERCADEFAM como empresa de familia.

3.7 Perfiles

3.7.1 Fundadores accionistas de MERCADEFAM

El perfil de los cuatro socios fundadores de MERCADEFAM se describe a continuación en la tabla No. 6.

Tabla No. 6 Perfil de los fundadores de MERCADEFAM

| Fundadores | Edad | Estado Civil | Nivel de estudios | Experiencias Laborales | Otros Negocios | Trabajo actual |
|---------------------------|------|--------------|----------------------------|--|--|---|
| Alirio Cadena | 78 | Casado | Bachillerato | -Gerente del departamento de perfumería de <i>Represander Campos y Cadena Ltda.</i> - Representante de <i>Protela</i> en Bucaramanga. - Finca Raíz | Rentista de capital | -Miembro de la junta directiva de MERCADEFAM. -Miembro de la junta directiva de PROMOSER. |
| Carlos Santander | 70 | Casado | Título profesional: Piloto | - Piloto de la <i>Fuerza Aérea.</i> - Piloto de <i>Avianca</i> - Gerente general del depósito de drogas: <i>Unidros.</i> - Finca raíz | Rentista de capital | -Miembro de la junta directiva de MERCADEFAM. -Miembro de la junta directiva de PROMOSER. |
| José Vicente Pérez | 86 | Casado | Bachillerato | - Gerente general del depósito de drogas: <i>JV Pérez</i> | Rentista de capital | -Miembro de la junta directiva de MERCADEFAM. -Miembro de la junta directiva de PROMOSER. |
| Fritz Campos | 78 | Casado | Bachillerato | - Vendedor de productos farmacéuticos: <i>Droguería Garcés.</i> - Gerente del departamento de farmacéuticos de <i>Represander Campos y Cadena Ltda.</i> | Depósito de Drogas: <i>Represander Ltda.</i> | -Miembro de la junta directiva de MERCADEFAM. -Miembro de la junta directiva de PROMOSER. - Gerente General de <i>Represander Ltda.</i> |

La tabla No. 6 muestra que todos los socios de MERCADEFAM son hombres con un promedio de edad de 78 años. La mayoría de los fundadores tienen un nivel de estudios de bachillerato e iniciaron su carrera laboral en el mercado de farmacéuticos como empleados de empresas distribuidoras de medicamento, años más tarde cada uno montó su propio depósito de drogas. Carlos Santander a diferencia de sus otros socios, es el único con título profesional como piloto de aviación. Carlos llegó al negocio de los farmacéuticos por medio de su padre quien tenía un depósito de drogas al que años más tarde se vinculó.

Actualmente, todos siguen siendo parte de la sociedad de MERCADEFAM y adicional a esto, tres de ellos se mueven en otros negocios como rentistas de capital y solo uno: Fritz Campos continúa con el depósito de drogas como negocio alterno.

3.7.2 Perfil de la segunda generación (hijos)

En la presente investigación se encuestaron diez miembros de la segunda generación (hijos) integrantes de las cuatro familias accionistas de MERCADEFAM. Una debida caracterización de sus perfiles se encuentra en la tabla No. 7.

Tabla No. 7 Perfiles de los miembros de la segunda generación (hijos) encuestados.

| Nombre | Edad | Profesión | Estado Civil | Número de hijos | Trabajo actual |
|-------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|---|---|
| Sergio Cadena | 41 | Administrador de Empresas | Casado | 2 hijos menores de edad | Gerente de mercadeo MERCADEFAM |
| Néstor Raúl Pérez | 56 | Administrador de Empresas | Casado en segundas nupcias | 1 hijo mayor de edad | Gerente general de MERCADEFAM |
| Andrés Felipe Campos | 28 | Administrador de Empresas | Casado | 0 | Gerente comercial Represander Ltda. |
| María Claudia Santander | 37 | Administradora de Empresas | Divorciada | 0 | Gerente financiera MERCADEFAM |
| Ana Milena Santander | 41 | Bacterióloga | Divorciada | 2 hijos menores de edad | Jefe de compras de hogar, papelería y juguetería. |
| Claudia Campos | 45 | Odontóloga | Casada | 2 hijas mayores de edad | Sub gerente propietaria Cintas y Botones |
| Claudia Pérez | 45 | Arquitecta | Casada | 1 hijo menor de edad y 1 hijo mayor de edad | Administradora centro comercial la Florida. |
| María Margarita Campos | 37 | Ingeniera Química | Casada | 1 hijo menor de edad | Gerente de Contraloría Boeheringer Ingelheim. |
| German Alfonso Campos | 34 | Ingeniero Industrial | Casado | 0 | Gerente administrativo Represander Ltda. |
| María del Pilar Cadena | 42 | Comunicadora Organizacional | Soltera | 0 | Gerente corporativa y oficial del Banco de Occidente. |

En la tabla No. 7, se observa que entre todos los encuestados existe una edad promedio de 40 años, todos profesionales la mayoría de ellos con carrera profesional de Administración de empresas. El 60% de los encuestados se encuentran actualmente casados, sin embargo 3 de ellos se han divorciado y uno de estos tres actualmente se encuentra casado por segunda vez. A partir de la tabla anterior también se puede inferir que ya existe una presencia de miembros de la tercera generación (nietos), ya que el 60% tiene hijos, entre los cuales 6 son menores de edad y 4 mayores de edad.

Actualmente, todos los encuestados tienen una actividad laboral. Cuatro (40%) de los encuestados trabajan en MERCADEFAM mientras que los otros 6 (60%) son gerentes de diferentes empresas. Se puede observar que dos de ellos trabajan en la misma compañía, Represander Ltda., siendo esta al igual que MERCADEFAM una empresa de tipo familiar integrada por la familia Campos-Vera.

4. DIAGNÓSTICO DE MERCADEFAM COMO EMPRESA DE FAMILIA

Partiendo de los conceptos mencionados en el marco conceptual, en este capítulo se contrastarán tales conceptos con el caso particular de MERCADEFAM como empresa de familia, para de esta forma poder identificar los aspectos relevantes que permitan la generación de un plan de acción dentro de la estructura y funcionamiento de la empresa familiar, que contribuya a fortalecer las relaciones entre las familias accionistas.

El trabajo de campo del presente estudio consistió en un análisis exploratorio mediante entrevistas a profundidad a los cuatro socios fundadores y diez encuestas a la segunda generación de la familia (hijos) todos ellos mayores de edad, profesionales y de estado civil casados o divorciados (Ver el detalle en la tabla No. 7).

El objetivo de la presente investigación fue identificar el grado de involucramiento de los miembros de la empresa familiar como socios y/o como empleados, conocer la calidad de las relaciones entre los familiares accionistas y la empresa y determinar la actual forma de gobierno corporativo, con el propósito de recomendar acciones para su fortalecimiento.

4.1. Estructura y funcionamiento de MERCADEFAM

Considerando la empresa familiar según la definición planteada en el marco teórico para el presente estudio, MERCADEFAM es una empresa familiar, en la cual cuatro familias ejercen el control de la sociedad que maneja la gestión de la empresa y actualmente se encuentran vinculados laboralmente a ella las segundas generaciones de las cuatro familias

accionistas. Para MERCADEFAM, la base fundamental de su éxito es tanto la familia como la empresa, entre las cuales existe una interrelación positiva.

Con base en la información aportada por los fundadores para este trabajo, identificamos dentro del modelo evolutivo de Gersick, la fase en que se encuentra la familia, la propiedad y el negocio. Partiendo de la gráfica No. 2, MERCADEFAM está integrada por cuatro familias, la familia Campos Vera, conformada por los padres y cinco hijos; la familia Pérez Mendoza, integrada por los padres y ocho hijos; la familia Santander Arguello, de la cual hacen parte los padres y sus dos hijas; y la familia Cadena Martínez, que la conforman los padres y cinco hijos; en total, son cuatro fundadores y veinte hijos.

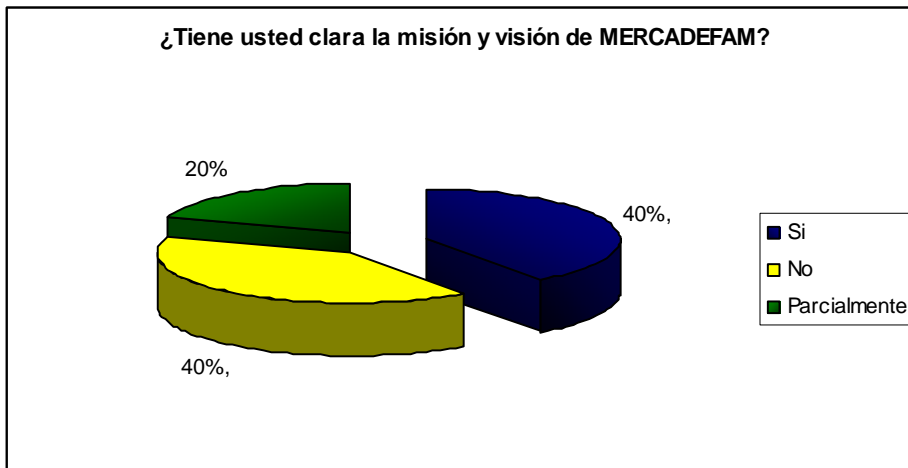
Ubicándose en el *eje de la familia*, MERCADEFAM se encuentra en la *etapa de trabajo conjunto*, en donde ya los padres fundadores pasaron la edad de los cincuenta años y todos sus hijos tienen treinta años o más, algunos trabajando en la empresa. Existen diferentes pensamientos frente a los planes a futuro que MERCADEFAM debe realizar para combatir la competencia, sin embargo son diferentes opiniones que no han trascendido por la presencia de los fundadores. Esta es también la etapa en que las cuatro familias han alcanzado una extraordinaria complejidad, es decir, existe una nueva generación de adultos, potenciales accionistas, que en el caso de MERCADEFAM son los hijos de los fundadores, en donde hay matrimonios, divorcios, segundas nupcias, hijastros, medios hermanos y nietos. Esta complejidad por el crecimiento familiar es la que refleja que para los fundadores trabajar juntos y seguir con MERCADEFAM es la meta, pero por otro lado, indica que es indispensable generar un plan por parte de los fundadores, que asegure la

continuidad o la supervivencia de la empresa en manos de las familias en la siguiente generación.

En la dimensión de la propiedad, MERCADEFAM se encuentra en la etapa de propietario controlador. Hoy tres de los fundadores continúan teniendo el control de la sociedad, mientras que José Vicente Pérez (fundador) ya distribuyó sus acciones entre sus 8 hijos. Sin embargo, José Vicente como padre fundador aún mantiene la autonomía sobre las decisiones de MERCADEFAM, sus hijos a su vez tienen la limitación de que solo pueden vender sus acciones a los actuales socios fundadores y con la previa autorización de toda su familia (familia Pérez, Mendoza). Por otro lado, aunque los padres fundadores siguen siendo activos en el negocio desde su papel en la junta, algunos hijos ya se han involucrado y tienen un rol muy importante dentro de la empresa. Lo anterior se hace evidente en el caso de Néstor Raúl Pérez y Sergio Cadena, quienes llevan vinculados laboralmente a la empresa 33 y 22 años y actualmente tienen los cargos de gerente general y gerente de mercadeo, respectivamente.

En MERCADEFAM actualmente son cuatro los hijos de socios que trabajan en la empresa, quienes según las diez encuestas realizadas son los únicos que manifiestan tener clara la misión y visión del negocio (pregunta No 5.1), mientras que los demás encuestados (hijos de socios no empleados), dos (20%) dicen conocer la misión y visión parcialmente y cuatro (40%) no la conocen, resultados que se muestran en la gráfica No. 5.

Gráfica No. 5



Dada esta situación, es indispensable para el desarrollo de esta etapa, crear una relación funcional entre los hijos que trabajan en la empresa y los que no lo hacen, a través de la cual se actúe bajo la visión y misión de MERCADEFAM y de los sentimientos personales, ya que mientras los copropietarios actúen fundamentalmente como hermanos y hermanas, los mantendrá unidos su visión, misión compartida, historia común y sus estrechos vínculos personales. Sin embargo según la teoría, Gersick (1997) afirma que al crecer los nietos, los hermanos empezarán a comportarse como si su responsabilidad fuera representar a la rama de su familia, en oposición a la empresa o al grupo de accionistas.

Con respecto al *eje de la empresa*, MERCADEFAM se encuentra en la *etapa denominada expansión y formalización*. La empresa ha pasado por la expansión y una creciente complejidad organizacional, que llevan a pensar que para trascender y tener mayores crecimientos se deben encontrar alternativas para afrontar la competencia. Como lo dijo uno de los fundadores, José Vicente Pérez: “Puede llegar a pensarse en vender y quitarle un poco de sentimentalismo porque la competencia es muy grande” o como lo expresó Fritz

Campos (fundador): “MERCADDEFAM puede continuar perdurando y manteniéndose, teniendo como base y criterio que ha sido la unidad entre los fundadores como se han podido obtener los logros y éxitos alcanzados hasta el momento”.

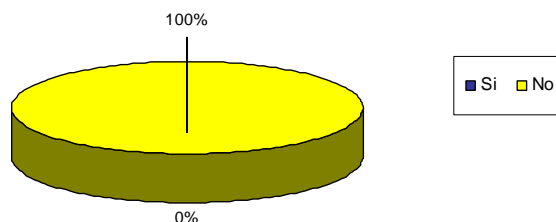
4.2. Interacción familia – empresa familiar

Como fue mencionado en el marco conceptual, el modelo de los tres círculos (gráfica No. 1) revela que el conflicto forma parte de la estructura del sistema de una empresa familiar. Esto se ha presentado en un bajo grado en MERCADDEFAM. En esta investigación se pudo encontrar que hasta el momento no se han presentado conflictos relevantes. Alirio Cadena (fundador) expresó lo siguiente: “Hasta el momento no ha habido conflictos, no hemos peleado y en ocasiones pueden haber discrepancias pero se ponen en la junta para aprobación de todos y lo que diga la mayoría es entonces lo que se hace y ahí termina el problema”.

Con respecto a las relaciones entre padres fundadores e hijos, la relación entre hermanos, y de acuerdo con los resultados arrojados por las encuestas, se encontró que los 10 (100%) encuestados manifestaron que jamás sintieron presión por parte de sus padres de ingresar a MERCADDEFAM. Por lo tanto, se puede inferir que en ningún momento los padres trataron de implantar su autoridad, ni se vieron reflejadas presiones como la continuidad de los sueños de los fundadores y la necesidad de representación activa de la familia en la empresa. Siempre cada uno de los hijos tuvo independencia en la decisión de vincularse o no a la empresa. En la gráfica No. 6 se muestran los resultados.

Gráfica No. 6

¿En algún momento ha sentido o sintió presión por parte de sus padres de ingresar a MERCADEFAM?



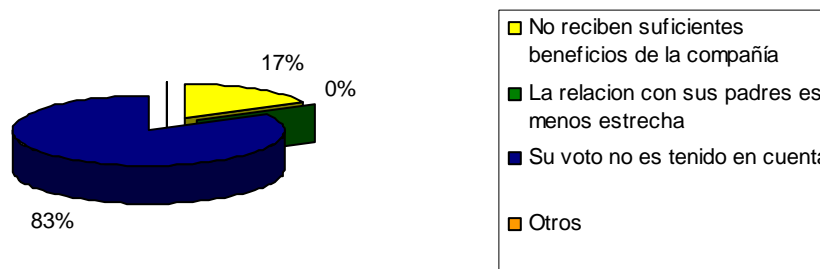
Dichos resultados son un factor positivo que influye no solo en la salud emocional de cada uno de los miembros familiares, sino también en la prosperidad de MERCADEFAM como empresa familiar. Como lo ha mencionado Leach (1999), las relaciones de padres- hijos no siempre son adversas. Existen muchos padres e hijos que se aprecian y respetan mutuamente, y lejos de causar tensiones han construido una relación de estrecha colaboración, como es el caso de MERCADEFAM. En efecto, esa relación representa una ventaja ya que permite integrar una asociación comercial efectiva entre padres e hijos⁵⁸.

En cuanto a la relaciones entre hermanos, aunque 9 (90%) de los encuestados han dicho que no han sentido en algún momento competencia por parte de sus hermanos para trabajar en MERCADEFAM, se pudo percibir cierto grado de inconformidad por su participación en la toma de decisiones. Cuando se les preguntó a los seis miembros familiares no empleados en la empresa qué aspectos consideraban no habían recibido por parte de sus padres (fundadores) en comparación con aquellos que si trabajan en la compañía, los resultados fueron los que se muestran en la gráfica No. 7.

⁵⁸ Leach, P. (1999). *Op. Cit.*, p.92

Gráfica No. 7

Aspectos que los miembros no empleados de MERCADEFAM, consideran no han recibido en comparación con aquellos que si trabajan en la empresa



En la gráfica No. 7, se observa que de los seis miembros no empleados (100%), 5 (83%) sienten que su voto no es tenido en cuenta de la misma forma que los miembros activos. Lo que muestra que existe un problema de oportunidad de participación en decisiones. De modo que ante esta situación, en un futuro cuando los fundadores ya no existan, y posiblemente los hijos lleguen a sustituirlos, en MERCADEFAM se puede generar una fuerte rivalidad entre hermanos en donde todos querrán tener voz y voto sobre las decisiones, lo que indudablemente afectaría las decisiones a nivel gestión y, en caso de quedar fuera de control llegar a paralizar la organización.

Por otro lado, en las encuestas cuando los 10 miembros familiares indicaron las debilidades de MERCADEFAM, 2 (20%) sienten que no hay claridad en las líneas de mando. Este descontento puede estar sustentado en el hecho de que la gerencia general esté a cargo de un miembro de familia que lleva 31 años en el mismo puesto. Este sentimiento también lo refleja uno de los fundadores en la entrevista, quien dice: “Con respecto al tema de las relaciones de poder, el manejo no es lo más cordial ya que con el tiempo es importante que las autoridades cambien y que no sean parcializadas, porque todos tienen los mismos derechos, todos los socios en esta empresa, MERCADEFAM, son igualitarios entonces a

futuro hay que ver porque todos tengan las mismas posibilidades y no que se estén manifestando a unas solas personas”⁵⁹.

Dentro de esta línea de ideas, es importante recalcar que las labores del gerente general han sido exitosas, generando un gran crecimiento y sostenibilidad de MERCADEFAM. Por lo tanto, se puede inferir que el desafío no se encuentra en cambiar las posiciones de los miembros familiares, sino hacer partícipes en la toma de decisiones estratégicas a los demás miembros. Gersick (1997) menciona que un buen grupo de hermanos suelen tomarse las decisiones más importantes en forma conjunta y forman un grupo de alta dirección para que decida con ellos asuntos de mayor trascendencia⁶⁰. Para evitar que surja en MERCADEFAM un conflicto permanente, donde las rivalidades ejercen una influencia adversa sobre el manejo de la empresa, afectando la toma de decisiones y en caso de no poderse manejar amenazaría la continuidad de MERCADEFAM.

4.2.1 Factores determinantes en la calidad de las relaciones

Como fue mencionado en el marco conceptual, la calidad de las relaciones se basa en una comunicación positiva y permanente de respeto, en donde exista una actitud de saber escuchar y hablar, una actitud positiva frente a los demás que genere colectividad y equidad, y disposición para estar preparados frente al cambio. Aplicar cada una de estas variables a empresas de tipo familiar generaría un sistema de valores claros que trascendería del yo individual al de la familia. Dichas variables fueron analizadas en el

⁵⁹ Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Carlos Santander, Abril 15 de 2008.

⁶⁰ Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op. Cit. p. 172.

presente diagnóstico de MERCADEFAM como empresa familiar y serán sustentadas en este numeral.

La calidad de las relaciones familiares es un aspecto decisivo para el éxito de las organizaciones familiares. En MERCADEFAM siempre se ha pensado como una gran familia, en donde los fundadores juegan un papel decisivo. La unidad de ellos como socios ha perdurado en el tiempo, lo que ha permitido que los valores familiares se vean implícitos en la empresa. Según los testimonios de Alirio Cadena, él expresa que: “siempre se ha pensado en común, no ha habido egoísmo, ni se ha pensado que yo gano y no importa que el otro se caiga”⁶¹. Igualmente también sustentan que el éxito de MERCADEFAM se ha dado gracias a la calidad de las relaciones con sus clientes y empleados. Alirio Cadena (fundador) manifestó: “Es que todo el mundo en este negocio se dedicó a vender productos y nosotros vendemos amistad. Entonces la mayoría de la clientela se siente como si eso fuera de ellos, y la mismas situaciones pasa con los empleados, ellos trabajan porque las cosas sean mejor, existe un alto nivel de confianza que los hace sentir como dueños y tener un alto nivel de pertenencia del negocio.”

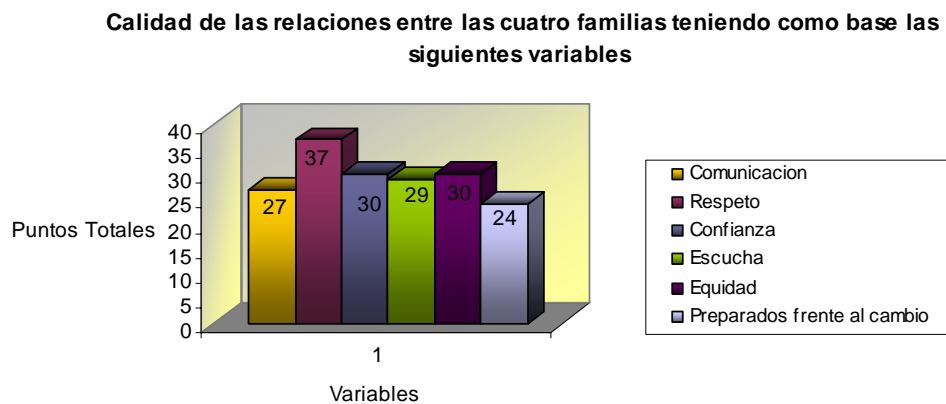
En cuanto a la comunicación entre las empresas familiares, se ha dicho en el marco teórico que este es un factor decisivo para solucionar conflictos y evitar involucrar los intereses individuales. Ante esta línea de ideas, se puede pensar que la carencia de este factor ha sido la causa de que algunos familiares no empleados tengan poco sentimiento de pertenencia con la empresa. En una de las encuestas se encontró el siguiente testimonio “Siento un muy

⁶¹Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Alirio Cadena., Abril 14 de 2008.

bajo sentimiento de pertenecía, esto por la falta de conocimiento de la empresa e indudablemente por la comunicación casi nula que existe”.

Adicional a esto, con el fin de analizar la calidad de las relaciones entre las cuatro familias accionistas, se le pidió a los 10 encuestados que calificaran la comunicación, respeto, confianza, escucha, equidad y preparación frente al cambio, de 1 a 4. Siendo 1 el menos importante y 4 el mas importante. Los resultados se muestran en la gráfica No. 8.

Gráfica No. 8



La gráfica No. 8 es el resultado de una sumatoria de las calificaciones dadas por cada uno de los 10 encuestados, en donde el máximo de puntos que podía recibir una variable era 40 (100%). Se encontró que la *comunicación* es el factor que recibió menores calificaciones, teniendo como resultado 27 puntos (67% del máximo de puntos posibles), a diferencia del *respeto* que por ejemplo, tuvo 37 puntos (92%) y la *confianza* y *equidad* 30 puntos (75%). Sin embargo, es importante recalcar que ante los fundadores el panorama es completamente inverso. Ellos han expresado que entre los mismos existe una comunicación constante, que ha generando factores importantes como la confianza y equidad entre las familias y que se ha logrado transmitirse a través de MERCADEFAM. Uno de los fundadores afirmó: “Como

lo dije antes, nosotros desarrollamos amistad y nuestro éxito ha sido el trabajar en sociedad, buscando fines comunes. La comunicación es la base de las relaciones y sin esto no hubiera sido posible crear nada, ni continuar haciéndolo⁶²”.

Lo anteriormente sustentado, se puede ver reflejado en lo dicho por Leach (1999), “las empresas familiares pueden adolecer de una falta de franqueza”⁶³. Los vínculos afectivos y el respeto entre los fundadores de MERCADEFAM es tan fuerte que impide a los demás miembros familiares, en este caso sus hijos, expresar lo que realmente sienten, por temor a ofender a sus padres. Para los hijos (segunda generación), existe una especie de agenda prohibida que prefieren no tocar ya que contiene toda una variedad de asuntos, que generarían conflictos, ofenderían a terceros y finalmente afectaría la tranquilidad de sus padres.

Para MERCADEFAM como empresa familiar calificada dentro de la etapa de trabajo conjunto, enunciado en el numeral 4.2, la *comunicación* llega a ser una variable muy influyente dentro de la calidad de las relaciones de las familias accionistas. La mayoría de los hijos ya se han casado, tienen hijos, han formado un familia, han establecidos redes sociales y cada vez se separan más del resto de la familia, aun cuando comparten responsabilidades de dirección como es el caso de los miembros vinculados laboralmente y de propiedad de la empresa. Como lo mencionó Gersick (1997), el reto fundamental de esta etapa de trabajo conjunto consiste en crear los mecanismos de enlace que permitan al sistema familiar continuar la operación integrada no obstante una descentralización y

⁶² *Ibíd.*

⁶³ Jones, H. & Mases, A.. Op Cit. p. 106.

diversificación radical⁶⁴, y la comunicación representa el más importante de dichos mecanismos.

Es importante que las cuatro familias accionistas trabajen de manera conjunta, en donde la comunicación sea abierta y coherente y no existan limitantes como la falta de órganos de gobierno en donde discutir los temas de interés. De esta forma los accionistas de MERCADEFAM estarían en mejores condiciones de manejar los conflictos en forma constructiva y sentirse preparados frente al cambio.

4.2.2 Resolución de conflictos

Para analizar la resolución de conflictos dentro de MERCADEFAM, se preguntó a través de la encuesta y las entrevistas a profundidad si existían reglas en la empresa para la solución de conflictos en caso de que estos se presentaran. Los resultados (100%) por unanimidad mostraron la carencia absoluta de herramientas como el Consejo Familiar, espacio útil para discutir intereses y puntos de vista, un manual de reglas y políticas, un protocolo de familia, una comunicación constante y la ayuda de terceros. En general hay una evidente carencia de canales de comunicación entre los miembros de las cuatro familias accionistas, por medio de los cuales se podría discutir la importancia para todos los miembros familiares de ser partícipes en la toma de decisiones.

Sin embargo, los fundadores han señalado que aunque no se han presentado conflictos, es importante para un futuro desarrollar herramientas que los prevea. Fritz Campos afirmó: “Hasta ahora no se han presentado conflictos, pero esto es una de las cosas que hay que

⁶⁴ Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op Cit. p. 88.

prever. Y es uno de los motivos por las cuales las sociedades de familia se disuelven, por falta de mecanismos adecuados para afrontar esos problemas que se pueden presentar”.

La carencia de dichos mecanismos dentro de MERCADEFAM no permite que la empresa planifique desde el punto colectivo. La definición de mecanismos para la resolución de conflictos ayuda a que todo sea en consenso; es la forma en que la familia y la empresa pueden crecer e incorporar nuevas normas y valores. Como lo señaló Gersick (1997) el conflicto familiar debe manejarse para que sea productivo, no destructivo, y para que no trascienda de modo incontrolable a las dimensiones de la empresa y de la propiedad⁶⁵. Los costos del conflicto incontrolado son más elevados en la etapa de trabajo conjunto, porque ambas generaciones han invertido mucho en los hijos, por lo cual las familias deben tratar de diagnosticar las potenciales fuentes de conflictos y no limitarse a seguir la lucha hasta que surja un ganador.

En conclusión, la creación de herramientas para la resolución de conflictos en MERCADEFAM es casi nula y la elaboración de una estrategia familiar que ayude a planificar la empresa desde el punto colectivo y genere un consejo familiar no es aplicada en MERCADEFAM.

⁶⁵Jaffe, D. (1990). *Working with the ones you love: Conflict resolution and problem-solving strategies for a successful family business*, en: Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op. Cit. p. 93.

4.3 Roles y jerarquías

4.3.1 Roles

El rol del fundador descrito por Davis (1990) coincide con el desarrollado por los fundadores de MERCADEFAM en cuanto al sentimiento de amor hacia la empresa y el interés por perpetuarla a través de las futuras generaciones⁶⁶. Sin embargo no se asemeja a la clasificación que hace Davis (1990) de “propietarios”, “dirigentes” y “técnicos” pues en tal clasificación se describen unos fundadores dominantes sobre sus hijos y demás miembros de la empresa, con miedo a la sucesión o con preferencias a delegar la administración de la compañía a terceros. En MERCADEFAM en cambio, lo que podemos notar es que aunque los fundadores han estado siempre presentes en el crecimiento de la compañía, han sabido dejar que sus hijos sean quienes la lideren.

En MERCADEFAM el rol de los fundadores está ligado a una figura de respeto y de control desde el punto de junta directiva pero no de dirigentes de la empresa. El rol destacado en cuanto a la dirección de la empresa lo juega la segunda generación (hijos) quienes durante años han sido los encargados de liderar la compañía. En la empresa ha existido un acompañamiento mutuo; aquí no se destaca la posición del padre sobre el hijo ni del hijo sobre el padre. Existe la figura de padres fundadores con un carácter bastante fuerte en cuanto a decisiones de planeación estratégica, al mismo tiempo que se destaca la figura de hijos autónomos en la administración diaria de la compañía y en el manejo de los asuntos internos de la misma.

⁶⁶ Davis, P. Op. Cit. p. 60.

En cuanto al rol de la familia política relacionada con la vinculación laboral de cónyuges dentro de la compañía, encontramos que en MERCADEFAM esta situación no existe. Aquí, los cargos están ocupados o por familiares consanguíneos o por personas externas. Este rol de los cónyuges no ha sido desarrollado en la compañía y según las encuestas realizadas a los hijos, no se tiene contemplado dentro de las políticas familiares, ni se desea que se desarrolle dentro de la empresa. Del total de los 10 hijos encuestados solo uno (10%) de ellos considera que dichos familiares políticos podrían participar en un proceso de selección como cualquier otra persona externa y ocupar un lugar en la compañía; los 9 (90%) encuestados restantes coinciden con la descripción de Leach (1999) cuando señala que estas personas son percibidas por los miembros familiares como extraños, como personas ajenas al negocio, las cuales no deben hacer parte de este ya que existen suficientes familiares consanguíneos que podrían ocupar las posiciones en la compañía y no se hace necesario involucrar a alguien más pues esto podría ocasionar conflictos de intereses dentro de la misma⁶⁷.

En MERCADEFAM existe otro rol muy importante definido como “accionistas externos”, que hace referencia a aquellas personas que siendo de la familia no se desempeñan como empleados de la empresa familiar. Para MERCADEFAM éste es un rol importante ya que en la empresa existen muchos familiares que están en dicha situación. Del total de los 20 hijos sucesores de la segunda generación, sólo 4 de ellos (25%) se encuentran dentro de la organización. Los 16 hijos restantes (75%) han optado por desarrollarse profesionalmente de manera independiente. La posición que estos han tomado frente a la compañía ha sido de respeto hacia las decisiones de la junta directiva, de la que hacen parte los padres

⁶⁷ Leach, P. Op. Cit. p.94.

fundadores y de mantenerse al margen en el manejo y las decisiones internas de MERCADEFAM; ellos sienten que no son tomados en cuenta por los demás integrantes familiares que se encuentran en la organización. Probablemente en ausencia futura de los fundadores, podrán ser fuente de conflicto al reclamar más participación y presencia en su empresa familiar.

4.3.2 Jerarquías

4.3.2.1 Manejo de poder

Leach (1999) describe que a menudo en las empresas de familia el manejo del poder está dado por un fundador autocrático, con una necesidad de controlar tanto la empresa como en la vida familiar⁶⁸. Para el caso de MERCADEFAM, este manejo de poder no se ha dado así. Las decisiones del gerente general no se han visto opacadas por la junta directiva o por los otros miembros familiares, según lo expresa Néstor Pérez: “en MERCADEFAM el manejo de poder ha sido muy bien desarrollado, hasta el momento no he sentido que mis decisiones sean cuestionadas por ninguno de los miembros, lo que yo decido está bien para todos y ha sido respetado⁶⁹. En este caso se percibe que la labor del gerente general ha sido autónoma y respetada por parte de los otros miembros familiares tanto fundadores como la segunda generación en las que están los hijos.

Lo anterior es positivo para la empresa ya que le permite al gerente general desempeñarse en su cargo de manera autónoma, sin involucrar los sentimientos o intereses individuales de las familias en las decisiones que se toman en el día a día de MERCADEFAM.

⁶⁸ *Ibíd.*, p.64.

⁶⁹ Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Néstor Pérez, Abril 14 de 2008.

Sin embargo, cuando se revisaron los manejos de poder dentro de la organización desde la perspectiva de los fundadores y de los otros miembros familiares, hijos vinculados y no vinculados laboralmente, existen otras opiniones en cuanto al manejo de poder. Carlos Santander (fundador) lo manifiesta de la siguiente manera: “el aspecto del manejo de poder no es lo más cordial porque se ha manifestado una tendencia que con el tiempo debe cambiar, no se debe continuar con una tendencia parcializada porque todos tienen los mismos derechos, todos los socios en esta empresa MERCADEFAM son igualitarios entonces a futuro hay que velar porque todos tengan las mismas posibilidades y no que se estén manifestando a unas solas personas”⁷⁰. Así, lo expresan 6 de los hijos encuestados (60%) quienes toman este punto como una debilidad, pues ellos dicen que consideran que el poder no ha sido bien distribuido y que en ocasiones no se ha hecho buen uso de este, ya que no existen mecanismos que definan hasta donde llega el papel de cada uno de los miembros activos y de los que no lo son, lo cual dificulta el grado de participación que cada uno de ellos puede tener y desempeñar en MERCADEFAM.

El hecho de no contar dentro de la compañía con lineamientos que definan las funciones de cada uno de los miembros y el que no se cuente con líneas de mando claramente establecidas entre los mismos puede ocasionar además de inconformidades individuales, posibles conflictos a futuro entre las familias.

Adicional, se encontró que no existe un sistema claro de remuneración para los empleados. La definición del salario está dada aleatoriamente en ciertos casos o rigiéndose por la

⁷⁰ Entrevista a Carlos Santander. Op. Cit.

dinámica del mercado, pero no existe ningún sistema o herramienta que permita tener claramente establecido un parámetro bajo el cual se regule esto, según lo expresó Néstor Pérez, gerente general: “En MERCADEFAM no contamos con una herramienta que nos defina como debe ser el salario de cada uno de nuestros empleados, con el tiempo hemos establecido cierto tipo de rangos entre los cuales manejamos los salarios de los empleados; para el caso de los familiares que se encuentran trabajando en la empresa, dado que la mayoría ocupa cargos altos se estableció un salario en la medida en que llegaron a ocupar ese cargo y así mismo se hizo para el caso de los otros 2 gerentes que no son familiares, y pues anualmente se regula según la ley”. Lo anterior, puede ser negativo para MERCADEFAM ya que el hecho de no tener un parámetro bajo el cual se rijan puede generar inconformidades al interior de la compañía pues los otros empleados van a sentir que siempre van a estar por debajo de los empleados familiares dados los vínculos afectivos de estos con la empresa, así mismo, se puede presentar que al ingresar un nuevo familiar a MERCADEFAM el tema salarial se convierta en un motivo de discusión pues no existe una política clara para la definición del monto que se le debe asignar al mismo.

4. 4. Gobierno corporativo

MERCADEFAM muestra una fuerte falencia en el tema de gobierno corporativo, entendido como un sistema de estructuras y procesos que provee herramientas para asegurar la transparencia de la información, la responsabilidad de la junta directiva, el derecho de los accionistas y las relaciones con los grupo de interés. Su práctica dentro de MERCADEFAM está aplicada en muy pocos órganos de gobierno existentes de manera que permitan una interacción paralela entre la empresa y la familia, establezcan espacios

para el diálogo y se determinen los límites en los que opere la relación de MERCADEFAM con la familia, el Consejo Familiar y la alta dirección de la empresa.

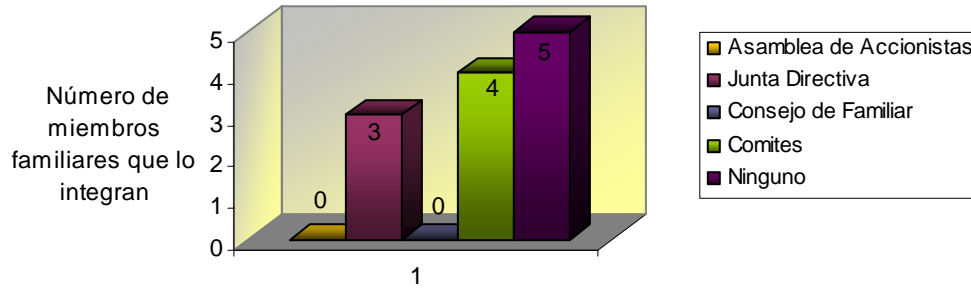
Por medio de las encuestas y una entrevista al gerente general se encontró lo siguiente con respecto al gobierno corporativo en MERCADEFAM:

- No se ha desarrollado un protocolo de familia, es decir una herramienta que establezca las reglas del juego, políticas y normas de interacción familia – empresa.
- Existe una carencia de políticas claras sobre el ingreso y retiro de familiares en la empresa.
- Hasta el momento no existen normas establecidas sobre la compra y venta de acciones entre los accionistas.
- No hay planes de acción para el momento que un gerente familiar muera o este incapacitado a seguir en su cargo.
- No existen tiempo límites de un presidente en su cargo.
- Hay baja participación en decisiones e información para los hijos no vinculados laboralmente.

A través de la encuesta, se les pidió a los 10 miembros familiares que seleccionaran los órganos de gobierno en los que eran miembros activos en MERCADEFAM, con la posibilidad de escoger más de un órgano de control. Los resultados se muestran en la gráfica No. 9.

Gráfica No. 9

Seleccione los órganos de gobierno en los que usted es miembro activo



En la gráfica No. 9 se muestra la participación que tiene cada uno de los hijos en los órganos de gobierno planteados. Con estos resultados, se concluyó que en MERCADEFAM solo existe una junta directiva y comités, los cuales igualmente no están determinados con claridad y sólo los miembros familiares que trabajan dentro de la empresa y los fundadores tienen conocimiento de ellos. Por medio de la gráfica No. 9 también se puede observar que 5 (50%) de los encuestados hijos no tienen ninguna participación dentro de los órganos de gobierno establecidos. En conclusión, la estructura de gobierno en MERCADEFAM es muy incipiente y débil.

Ante este panorama, se puede concluir que MERCADEFAM se encuentra en el momento preciso para crear una estructura organizacional ya que aún existe la figura de los fundadores y la propiedad no ha pasado en su totalidad a la segunda generación. Las familias han ido creciendo y cada vez es más importante que los espacios de reunión adquieran cierta formalidad. Los tres subsistemas, propiedad, familia y empresa requieren una estructura de coordinación en donde existan canales de comunicación dentro de los cuales promover valores y generar códigos de conducta. La carencia de un protocolo de

familia, una adecuada junta directiva y un Consejo Familiar genera una inadecuada definición de roles, funciones y líneas de mando claras para cada uno de los miembros familiares activos y no activos de MERCADEFAM. Esto crea descontento en los miembros familiares no vinculados a la empresa, ya que no se sienten representados y por lo tanto sus puntos de vista no tomados en cuenta y por último muestra una carencia en la programación y planificación de la sucesión generacional.

4.4.1 Junta directiva

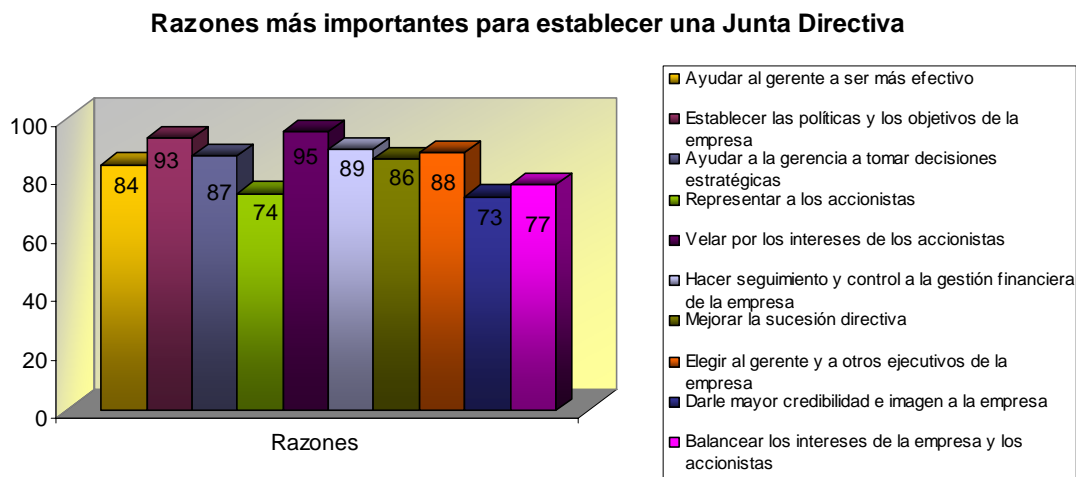
Como órgano de gobierno activo en MERCADEFAM se encuentra la junta directiva, la cual es utilizada como mecanismo de control que mantiene los vínculos entre los accionistas y los gerentes de la empresa. Mediante la junta se busca obtener resultados favorables para los accionistas, prevenir conflictos y equilibrar los intereses entre los distintos grupos. La junta directiva de MERCADEFAM lleva 27 años y está compuesta por los socios fundadores, el gerente general, el gerente de mercadeo y un familiar no vinculado laboralmente a la compañía. Hasta el momento este ha sido el único órgano de gobierno a través del cual MERCADEFAM ha definido sus planes estratégicos, ha desarrollado nuevos proyectos y se han discutido los temas relacionados con la compañía.

Para los fundadores es claro que este órgano está sujeto a mejoras ya que con la evolución de la compañía y el paso de los años, se hace necesario que su junta también evolucione. Así lo expresó José Vicente Pérez: “Nuestras juntas han sido un éxito, pero es importante darles un vuelco, se necesita de gente experta, porque ya uno va doblegando sus actividades y su poder de trabajo porque los años le obligan a uno a parar un poco.

Necesitamos hoy más que nunca de asesores externos, hoy tenemos asesores laborales y comerciales, pero necesitamos vincular gente que aporte su experiencia para el desarrollo del negocio. Eso es importantísimo, porque se nos está saliendo de las manos”.

Con el fin de conocer el valor que tiene para cada uno de los miembros familiares conformar una junta directiva más profesional y menos familiar, se pidió a los encuestados calificar de 1 a 10 siendo 1 el menos importante y 10 el más importante, 10 diferentes razones del valor de las juntas directivas. Para la consolidación de esta información, se realizó una sumatoria por parámetro con el fin de conocer el peso que cada uno de los encuestados le da a dichas razones. Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica No. 10.

Gráfica No. 10



De los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de las razones de peso escogidas por los familiares están relacionadas con funciones empresariales; las funciones que van relacionadas con el carácter familiar no son percibidas como las razones principales. Para los miembros familiares de MERCADEFAM la razón más importante

para realizar una junta directiva es velar por los intereses de las familias accionistas con un total de 95 puntos, razón que se encuentra sustentada en la teoría (Ver tabla No.2) en donde se destaca que la función principal de la junta directiva es velar por los intereses en el largo plazo de los accionistas, a través de apoyo y asesoría en gestión a la gerencia. Seguido a esto, encontramos como razón de peso establecer las políticas y los objetivos de la empresa con 93 puntos, hacer seguimiento y control a la gestión financiera de la empresa con 89 puntos, elegir al gerente y a otros ejecutivos de la empresa 88 puntos, ayudar a la gerencia a tomar decisiones estratégicas 87 puntos, mejorar la sucesión directiva 86 puntos, ayudar al gerente a ser más efectivo 84 puntos, balancear los intereses de la empresas y los accionistas 77 puntos , representar a los accionistas 74 puntos y darle mayor credibilidad e imagen a la empresa 73 puntos.

Por medio de estos resultados, se puede ver que para todos los miembros familiares la implementación de una adecuada junta directiva mas profesional es indispensable ya que a través de ésta, la compañía puede desarrollar todos los aspectos que según los resultados mostrados en la gráfica No.10 se toman como importantes para los miembros y que de acuerdo a la teoría ayudan a generar mayor conocimiento al equipo gerencial familiar, brindando mayor identidad a la familia y profesionalizando el negocio⁷¹.

Como conclusión se encontró que una limitante de la actual junta directiva es que está estructurada solamente por familiares, sin la participación de externos que aporten nuevas perspectivas al organismo.

⁷¹ Ramírez, A. Op Cit.

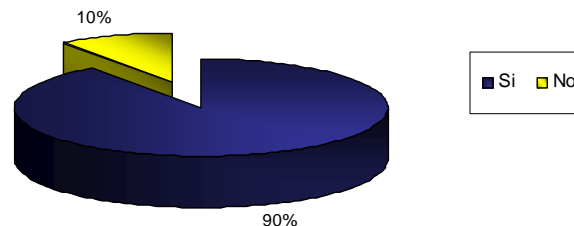
4.4.2 Asesores externos en la junta directiva

Leach (1999) señala que la mayor contribución que los miembros externos aportan en las juntas directivas de las empresas de familia está dada por la orientación objetiva y oportuna que estos tienen como consecuencia de ser profesionales no vinculados emocionalmente que han tenido éxito, que ayudan en la mediación, en la solución de desacuerdos y en la disminución de tensiones emocionales, prestan asesoramiento especializado que no es posible obtener dentro de la compañía y traen una red de contactos que se pueden aprovechar en beneficio de la firma⁷².

Para tener claridad acerca de lo que los miembros familiares opinan de la presencia de miembros externos dentro MERCADEFAM, se les preguntó de manera abierta si consideran que la participación de miembros externos dentro de la junta directiva agregaría valor a la empresa y porque así lo consideran. Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica No. 11.

Gráfica No. 11

Considera que la participación de miembros externos en la Junta Directiva agrega valor a la empresa



⁷² *Ibíd.*

De los resultados obtenidos se encontró que nueve de los 10 hijos encuestados (90%) están de acuerdo con la participación de personas externas a la familia. Las razones que los miembros familiares dan a esto es el hecho de que los miembros externos permiten que dentro de la junta existan puntos de vista más objetivos no ligados al sentimentalismo de la familia por la compañía. Dicha razón concuerda con lo planteado por Schwartz y Barnes (1996) quienes resaltan que la principal razón para tener miembros externos en las juntas directivas de empresas familiares es la objetividad de estos en contraposición a la mezcla de emociones e intereses de los directores miembros del núcleo familiar⁷³. Adicional a esto, los encuestados argumentan que la participación de estos miembros externos aporta una visión más clara para el desarrollo del plan de crecimiento y expansión que se hace necesario para la proyección al largo plazo de MERCADEFAM⁷⁴.

En contraposición a estos argumentos, uno de los 10 hijos encuestados (10%) cree que la participación de personas externas no es favorable para la empresa porque estas personas no tienen el mismo grado de compromiso y podrían tomar decisiones que afectarían los planes a futuro de la misma.

Si bien los argumentos presentados por el encuestado en desacuerdo con respecto a la presencia de miembros externos dentro de la junta directivos podrían ser validos, los argumentos a favor de tener tales miembros tienen mucho más peso. La presencia de estos está apuntando a hacer la organización mucho más competitiva en términos de gestión estratégica, pues además de las opiniones de los miembros familiares que forman parte de

⁷³ Aronoff, C. Astrachan, J. & Ward, J. Op. Cit. p.245.

⁷⁴ Testimonio extraído de las encuestas

la Junta Directiva, que hasta el momento han sido muy acertadas, se tendría también la opinión de personas expertas cuyo objetivo primordial es el de orientar las discusiones del futuro de la empresa desde un punto de vista neutral. Los resultados del presente estudio demuestran que los miembros familiares son concientes de la necesidad y relevancia de la participación de personas externas en la junta directiva de MERCADEFAM. El hecho de que exista conciencia sobre este aspecto es positivo, pues permite que el proceso adaptación y de familiarización de todos los miembros de la junta sea mucho más fácil y enriquecedor pues existe la disposición para trabajar abiertamente y en conjunto en búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa.

4.4.3 Protocolo de familia

El protocolo de familia dentro de las empresas familiares es una herramienta fundamental para la regulación de las relaciones entre los socios familiares y para el desarrollo de las buenas políticas y prácticas que buscan prevenir conflictos, programar y planificar la sucesión. Según Gallo (1993) la relevancia de este mecanismo se evalúa en la ejecución de los lineamientos plasmados que apuntan en dos sentidos: para la empresa “profesionalizar los procesos de dirección estratégica e institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia”, y por el lado de lo familiar “promover la unidad y armonía de sus miembros, profesionalizarles como propietarios de una empresa, y conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar”⁷⁵.

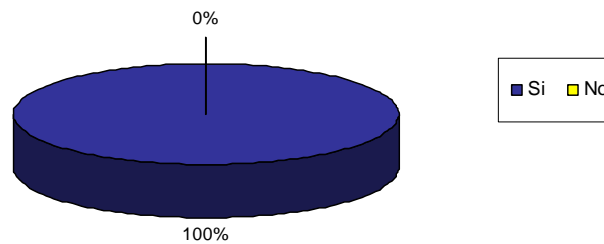
Partiendo de lo anterior se desarrolló en las entrevistas y encuestas una pregunta relacionada con lo que piensa cada uno de los miembros familiares tanto padres fundadores

⁷⁵ Gallo, M. *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones IESE.1993.

como hijos, acerca de la implementación de un protocolo de familia dentro de MERCADEFAM. Los resultados obtenidos se presentan a continuación en la gráfica No.12.

Gráfica No.12

Está de acuerdo con la elaboración de un protocolo de familia dentro de MERCADEFAM



Tanto los 10 hijos encuestados como los 4 padres fundadores (100%) respondieron estar de acuerdo con el desarrollo del protocolo de familia como herramienta de gobierno dentro de MERCADEFAM. La justificación más clara expuesta por los miembros familiares para su implementación es el hecho de ver que la sucesión está cada vez más cerca y que las familias se hacen cada vez más numerosas, lo cual trae como consecuencia que empiecen a generarse nuevas necesidades y diferentes intereses que en un momento dado puedan llegar a ponerse por encima de los intereses empresariales y familiares para dar paso a los intereses personales. Se dieron además otros argumentos como el hecho de que a través de este mecanismo se puede conocer más a fondo los objetivos y las políticas de la empresa, se pueden establecer normas claras y pautas a seguir en momentos en los que se generen conflictos o existan discusiones internas.

De los resultados obtenidos podemos concluir que es un factor favorable el hecho de que todos los miembros familiares estén de acuerdo con el desarrollo e implementación de un

protocolo de familia dentro de la organización. Esto les permitirá regular las relaciones entre los miembros de las familias y MERCADEFAM y garantizar en el largo plazo el bienestar tanto de las familias como del negocio, con el fin de seguir manteniendo la unidad, evitar la generación de conflictos o malentendidos y generar un fortalecimiento de la empresa familiar.

4.5 Fortalezas y debilidades de MERCADEFAM como empresa familiar

4.5.1 Fortalezas

Partiendo de las fortalezas que en general caracterizan a una empresa de familia descritas en el marco teórico y teniendo en cuenta lo reflejado en la primera parte de las encuestas (ver Anexo No. 2) y en las entrevistas realizadas a los socios fundadores (Anexo No. 3) de MERCADEFAM, se encontraron como fortalezas de MERCADEFAM las siguientes:

- Cercanía y creación de fuertes redes de vínculos con los principales grupos de interés como proveedores, cliente, empleados, entre otros. Según las diez encuestas realizadas siete de los hijos opinan que una de las grandes fortalezas de MERCADEFAM son las buenas relaciones que esta empresa tiene con sus grupos de interés.

Desde el inicio de la sociedad, cuando empiezan el negocio como CADEFAM se puede ver que hay estrechos lazos en las relaciones con sus grupos de interés dado el apoyo que la sociedad de médicos de la ciudad de Bucaramanga le da a CADEFAM cuando el grupo de socios recientemente comenzaba la sociedad:

“Nosotros conocemos su ética y por eso estamos dispuestos a patrocinarlos y respaldarlos y por lo cual todas sus droguerías serán preferidas por nosotros⁷⁶”, señaló uno de los entrevistados. Tales relaciones entre los grupos de interés son muy citadas a lo largo de las entrevistas con los socios, quienes en múltiples ocasiones hacen alusión a la política de servicio al cliente como punto fuerte de la compañía y la excelente relación que manejan con cada uno de sus empleados, para quienes como ellos afirman, “estar en MECADEFAM es sentirse parte de la misma familia; la empresa se ha hecho a través de amistad y esa amistad que tenemos con los socios mismos la hemos trasladado a los empleados; en MERCADEFAM no hay un régimen dictatorial sino que hay una familia, en donde todos se sienten parte; así mismo nuestros clientes nos lo demuestran todos días cuando a pesar de la competencia siguen prefiriéndonos a nosotros, mostrándonos su cariño no sólo en su regreso a la tienda sino en sus comentarios que siempre son de afecto⁷⁷”.

- MERCADEFAM muestra como otra fortaleza la aplicación de los valores familiares a la empresa. Al respecto se destaca la confianza, el respeto y el compromiso por parte de todas las familias que hacen parte de la sociedad. Cuando una organización cuenta con este tipo de valores es más propensa a generar ventajas ya que todos los integrantes están dispuestos a aportar mucho más tiempo y energía para que la empresa prospere. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad en la fuerza laboral. Por su parte, el personal se esmera más, ya que siente que hace parte de un equipo, pues todos contribuyen para

⁷⁶ Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a José Vicente Pérez, Abril 14 de 2008.

⁷⁷ Entrevista a Alirio Cadena. Op. Cit.

un fin común. Esto se refleja en palabras de Alirio Cadena uno de los socios cuando dice: “las mismas situaciones de los empleados hacen que ellos busquen que las cosas sean mejores sin que se les esté exigiendo tanto porque hay confianza y ellos se sienten dueños”.

- A pesar de la entrada de fuertes competidores al sector, la compañía ha logrado sostenerse competitivamente y seguir creciendo ya que sus planes a futuro han sido desarrollados con suficiente anterioridad, con el fin de estar siempre un paso adelante de la competencia. La planeación estratégica ha sido muy bien desarrollada en la compañía como fruto de la preocupación de los socios por estar siempre preparados para el entorno cambiante. Esta ventaja competitiva se ha dado como resultado de la cultura familiar, en la cual existe un fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local e interés en ofrecer calidad en los servicios y productos que se ofrecen. Para las familias, detrás de esto está el buen nombre de familia el cual depende del producto o servicio que se ofrece, razón por la cual la preocupación de los miembros familiares por destacarse en el sector es mucho más alta. Dicha razón se expresa en palabras de Néstor Pérez, gerente general: “Como MERCADEFAM, pero sobretodo como familia nosotros nos sentimos en la obligación de responder a las personas de la ciudad de Bucaramanga con la mejor calidad siempre al tanto de suplir sus necesidades, pues durante años nuestra cultura ha estado fundamentada en el servicio personalizado lo cual ha sido la clave de

nuestro éxito y nos ha permitido no ser una cadena de supermercados más sino un lugar en donde la gente se siente en casa⁷⁸”.

Así mismo, en MERCADEFAM existe una perspectiva estratégica a largo plazo, en la cual se da una interacción positiva y permanente entre los socios fundadores que siempre buscan un bien común y están pensado en el bienestar de todas las familias accionistas, razón sustentada en la teoría según como lo describen Fred Neubauer y Alden Lank (1998) “las empresas de familia crean estrategias de largo plazo pues estas no se limitan a los beneficios del siguiente trimestre, siempre existe la voluntad de maximizar la riqueza de los accionistas, incluso de los de la próxima generación”⁷⁹.

- La estabilidad de la gerencia a lo largo de muchos años en la empresa es otra de las fortalezas de MERCADEFAM. Las relaciones dentro de las compañías cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, así mismo ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la misma⁸⁰. Por esta razón, el hecho de que la gerencia haya sido liderada por una misma persona durante 31 años ha permitido desarrollar una cultura empresarial estable que solo se logra a través de los años, proporcionando a todos los empleados de la compañía claridad sobre el cómo se deben hacer las cosas dentro de la misma y a su vez, desarrollando relaciones laborales más estrechas que fortalecen la gerencia, logran sentido de pertenencia por parte de todos y genera una estructura empresarial más sólida. A lo

⁷⁸ Entrevista a Néstor Pérez. Op. Cit.

⁷⁹ Neubauer, F. & Lank, A. Op. Cit. p.44.

⁸⁰ Leach, P. Op. Cit. p.30.

anterior hace referencia Leach (1999) cuando afirma: Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un gerente y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de afuera. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años razón por la cual está firmemente comprometido con el éxito de la empresa, desempeñando sus funciones durante largo tiempo, a esto responde el desarrollo de una cultura empresarial estable la cual se convierte en uno de los activos más valiosos de la empresa⁸¹.

- Otra de las principales fortalezas de MERCADEFAM es la unión e integración entre las familias. Dicha unión ha sido fruto de la amistad de muchos años de los fundadores y de su fuerte creencia en las sociedades como modelo de negocio: “desde siempre he creído en las sociedades. Este fue un negocio de amigos en el que hemos crecido todos y hemos colaborado todos, cada uno ha puesto su parte⁸²”. Así mismo, la integración desarrollada entre las familias ha permitido crear una empresa como MERCADEFAM que cuenta con estructuras sólidas y confiables que han sido percibidas como tal en el mercado. José Pérez lo menciona en su entrevista cuando habla del respaldo dado por los médicos al inicio de la empresa: “Nosotros conocemos su ética y por eso estamos dispuestos a patrocinarlos y respaldarnos y por lo cual todas sus droguerías serán preferidas por nosotros”. Lo anterior demuestra que la unión e integración familiar que ha sido desarrollada no

⁸¹ *Ibíd.*

⁸² Entrevista a Alirio Cadena. Op. Cit.

sólo ha sido uno de los elementos claves para el sostenimiento y crecimiento de MERCADEFAM como negocio, sino que además es la razón por la cual una empresa después de 33 años de funcionamiento y de estar conformada por cuatro familias aún sobrevive como empresa familiar y continua con una visión de crecimiento y expansión hacia el futuro tanto en el negocio de almacenes de cadena como de nuevas industrias en las que las familias desde ya están trabajando para proyectarse.

- Después de muchos años de funcionamiento en MERCADEFAM ha existido una ausencia de conflictos lo que se muestra como otra fortaleza muy destacable e importante en el campo de empresa familiar. La teoría sugiere que las empresas familiares son particularmente complejas dados los conflictos internos que se pueden presentar dentro de estas como consecuencia de conflictos emocionales, manejo del poder. Sin embargo, en MERCADEFAM dada la figura tan fuerte que tienen los padres fundadores se ha tenido ausencia de conflictos pues estos constituyen el eje central sobre el cual gira la empresa y el que a su vez a permitido que durante años la empresa haya crecido

4.5.2 Debilidades


Los 10 hijos encuestados (100%) están de acuerdo en que la mayor debilidad de MERCADEFAM es que actualmente *carece de un sistema claro de normas entre las familias* a través del cual se puedan estructurar y definir procesos de toma de decisiones, manejo del poder y grados de involucramiento de cada miembro de las familias como

socios. Esta preocupación nace en razón a que los fundadores están en edades avanzadas; en un momento cercano se va hacer necesario la definición de un sistema claro de normas con el fin de evitar problemas en el futuro, cuando se complete el relevo generacional tanto en la propiedad como en la dirección de esta empresa familiar.

Como consecuencia de esta carencia de normas y políticas, es decir, un protocolo de familia, surgen otro tipo de debilidades a tener en cuenta: una de ellas es el hecho de que la *junta directiva* está conformada solo por los miembros familiares, lo cual no le permite tener una visión más amplia y objetiva acerca de los procedimientos y las decisiones que se deben tener en cuenta para el futuro, en forma independiente de las familias accionistas. Hasta el momento la ausencia de miembros externos dentro de la junta directiva no ha sido un problema pues las decisiones han sido acertadas, sin embargo, la mayoría está de acuerdo en que se hace *necesario que existan otras opiniones no familiares* que permitan obtener puntos de vista diferentes.

Adicional a la debilidad de la junta directiva, se suma un hecho importante como es el manejo del poder en la empresa familiar, el cual no ha sido claramente definido y distribuido dentro de la organización familiar. Aunque los socios fundadores no ejercen una fuerte presión sobre los hijos y las relaciones han estado muy bien establecidas, entre la segunda generación (hijos) existen falencias en el *manejo del poder y en la claridad de las líneas de mando*. No existe un lineamiento que defina claramente hasta donde llega el poder que cada uno puede ejercer y cuales son los roles que cada uno debe jugar dentro de la organización tanto para los miembros familiares vinculados laboralmente a

MERCADEFAM como para aquellos que no lo están. De los 10 hijos encuestados, 6 de ellos (60%) han dado relevancia a este tema indicando que sienten que no existe un buen manejo del poder pues no se ha establecido en ningún lado el rol que ellos como hijos pueden jugar en la compañía. Además, el hecho de que no todos estén vinculados laboralmente a MERCADEFAM hace que en ocasiones sientan que sus opiniones no son tenidas en cuenta pues los miembros familiares vinculados no les han dado la oportunidad de participar y ellos tampoco lo han pedido porque no tienen claro hasta donde pueden llegar a interactuar desde su posición de futuros accionistas.

Otra de las debilidades que se reconocen como muy importantes según los resultados de las encuestas realizadas, es la poca claridad en la planeación sucesoral, lo que genera *temor a los cambios generacionales*. Si bien la mayoría de los socios fundadores en sus entrevistas se ven muy optimistas y apoyan el relevo generacional como la mejor forma de lograr la continuidad de la organización, la respuesta de la segunda generación (hijos) quienes son actualmente los que manejan la compañía, es menos optimista frente al tema. De los 10 hijos encuestados, 7 (70%) asumen que esta es una gran debilidad de MERCADEFAM y muestran cierto temor al crecimiento de las familias. Por ejemplo los hijos (segunda generación) se han casado, algunos se han divorciado, han tenido hijos y se han vuelto a casar, la complejidad que se da por el crecimiento familiar ha hecho que trabajar juntos por MERCADEFAM siga siendo la meta. Sin embargo, el hecho que las familias sigan creciendo presenta con mayor rapidez la presencia de una generación más, los os, que actualmente son 20 de los cuales 6 son mayores de edad. Esto genera un aumento de la complejidad en el manejo de la compañía, ya que dicho crecimiento puede

traer como consecuencia el que empiecen a predominar los intereses personales de cada una de las nuevas familias por separado.

Teniendo en cuenta el proceso de relevo generacional también aparece como debilidad el hecho que en MERCADEFAM *no exista un plan de sucesión* en donde se establezca una estructura de la propiedad y el control que garantice la continuidad. Sin embargo sí existe un esquema legal en el que se manifiesta que las acciones solo pueden ser vendidas entre los mismos accionistas fundadores.

Como otra debilidad está la *falta de involucramiento* de los miembros no empleados hacia la empresa. A través de las encuestas se encontró que los miembros familiares que no están vinculados a la empresa no conocen o conocen muy parcialmente la misión y visión de la empresa. Aspecto que se encuentra referenciado en el numeral 4.2 y en la gráfica No. 6.

Igualmente también existe una *carencia de mecanismos para la resolución de conflictos* dentro de MERCADEFAM que no permite que la empresa planifique desde el punto de vista colectivo. La *falta de comunicación permanente* como mecanismo indispensable para la resolución de conflictos esta haciendo que no exista un enlace entre familia- empresa que permita operar a la empresa de forma integrada, de igual forma por la falta de órganos de gobierno como es el Consejo Familia, que permitiría a los familiares no involucrados laboralmente a la empresa, con un espacio de comunicación y participación.

5. PLAN DE ACCIÓN

El futuro de MERCADEFAM está condicionado a la claridad que se tenga sobre las prácticas de un buen gobierno corporativo. Son 35 años de crecimiento empresarial cuya base fundamental han sido tanto las familias como la empresa, entre las cuales existe una interrelación muy positiva, con valores definidos, continuidad de la dirección familiar y ausencia de conflictos.

Los fundadores hasta el momento se han preocupado por la continuidad del negocio y ante un entorno tan competitivo siguen liderando el mercado de Bucaramanga. Hoy sus intereses económicos coinciden con los de la empresa en la cual tienen sustentado su bienestar y están de acuerdo con el hecho de que si la empresa ha de seguir en sus manos es indispensable que el proceso de continuidad del control y la propiedad se desarrollen.

La parte estratégica ha sido para MERCADEFAM un tema relevante en su expansión, sin embargo, en ella no se ha considerado el tema familiar y en especial la probable jubilación o retiro de los fundadores.

En este capítulo se planteará un conjunto de acciones, que pueden contribuir a asegurar la continuidad de MERCADEFAM como empresa familiar, y a generar un pensamiento estratégico en los miembros familiares, que permita de manera profesional manejar los lazos familiares y los lazos societarios que los unen a la empresa.

5.1 Definir el roles de los miembros familiares de MERCADEFAM

Para crecer en armonía con las nuevas necesidades de MERCADEFAM y poder implementar las acciones que se recomendarán en el transcurso de este capítulo, es indispensable diferenciar claramente los roles de cada miembro familiar que actúa en la organización ya sea como familiar con vinculación laboral o solo como familiar accionista. De acuerdo a los resultados encontrados en el capítulo No. 4 podemos concluir que los roles no han sido bien establecidos ni claros para todos los miembros familiares, razón por la cual la participación de los mismos se reduce debido a que no existe claridad acerca de las funciones y responsabilidades, dificultando de esta manera la implementación de cualquier mecanismo de integración y comunicación dentro de la organización.

Al interior de la organización se debe distinguir visiblemente el rol de los padres fundadores, de los integrantes de la Junta Directiva (internos y externos), del gerente general y de los gerentes operativos. Así mismo en el campo familiar se debe definir el rol que cumple cada uno de miembros familiares independientemente de estar o no vinculado laboralmente a MERCADEFAM. Se hace necesario que en el campo familiar todos tengan claro hasta donde llega su papel, para que de esta manera no se presenten los problemas actuales en los que si bien todos tienen los mismos derechos, no existe claridad ni lineamientos claros que indiquen hasta donde llega la responsabilidad y las funciones de cada miembro familiar independientemente de la posición que ocupe.

Adicional a esto, dada la situación actual de MERCADEFAM en la que cuatro de los hijos (segunda generación) están cumpliendo labores operativas dentro de la organización, se

puede presentar que un mismo individuo pueda llegar a cumplir 2 roles al mismo tiempo por lo que es importante que en este caso se puedan distinguir las atribuciones, responsabilidades y obligaciones de cada cual y en que momento está cumpliendo con las asignaciones de cada cargo.

5.1.1 Manejo del poder y claridad en las líneas de mando de MERCADEFAM

Según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los padres fundadores e hijos, se encontró que en MERCADEAM el manejo del poder y de las líneas de mando no han sido claramente establecidas. Por lo anterior, se recomienda se tengan en cuenta los siguientes aspectos a la hora de ingresar a un nuevo familiar a la empresa y se evalúe la estructura que actualmente se está manejando con el fin de establecer lineamientos claros que ayuden al buen desarrollo de MERCADEAM y permitan en un futuro evitar conflictos por la ausencia ó definición no clara de estos:

- *Definir funciones* – Realizar la asignación de responsabilidades según criterios operativos, es decir, por medio de áreas o departamentos como mercadeo, finanzas, recursos humanos, tecnología. Se debe establecer la responsabilidad de cada función por escrito e indicar los procedimientos para manejar las posiciones.
- *Establecer las metas e informes de resultados* – Realizar una evaluación anual de los rendimientos de cada uno de los empleados, incluyendo a los familiares, dando un reconocimiento por los logros obtenidos y la crítica constructiva en las competencias que necesitan mejorar, para posteriormente generar un plan de mejora.

- *Remuneración equitativa* – Se deben realizar pagos y remuneraciones de acuerdo a un sistema justo y equitativo, para esto se proponen las siguientes opciones:
 1. Pagar a los miembros de la familia de acuerdo con las escalas del mercado para los puestos que estos ocupan.
 2. Realizar una estandarización de salarios para toda la organización por medio de un sistema de bandas salariales definida por perfiles a través de las cuales se ubique a los trabajadores de MERCADEFAM según su perfil y este vaya creciendo y cambiando en la medida en que la persona aumente su perfil profesional o su rol cambie.

5.2 Definir un consejo de familia

Después de realizar el diagnóstico de MERCADEFAM como empresa de familia se percibió que existe un problema de oportunidad de participación en la toma de decisiones de los miembros familiares (hijos) dada la carencia de canales de comunicación como lazos de interacción familia/empresa familiar. Como acción para mejorar este aspecto, recomendamos se realice la creación de un Consejo de Familia el cual se utilice como órgano de control integrado por un grupo de familiares que se reunirán periódicamente para discutir su participación en el negocio. El propósito fundamental de este órgano, es ofrecer un foro donde los miembros familiares puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a MERCADEFAM y establecer políticas para preservar los intereses de la familia a largo plazo.

5.2.1 Definir la misión del consejo familiar

El Consejo de Familia tendrá como misión trazar los límites entre la familia y MERCADEFAM, dando oportunidad de ser escuchados a los miembros familiares que no se encuentran vinculados laboralmente a la empresa. Esto con el fin de reducir la probabilidad de que se lleven las preocupaciones familiares a la toma de decisiones de la empresa y viceversa y evitar posibles conflictos familiares en un futuro.

5.2.2 Establecer el funcionamiento del consejo de familia⁸³

- Se debe definir un programa de reuniones, en donde se determinen las fechas regulares fijadas de antemano como mecanismo clave para tener una buena asistencia.
- Es recomendable que se reúnan cada trimestre durante el primero y segundo año de funcionamiento. Después se pueden reunir dos o tres veces al año.
- El Consejo Familiar debe ser dirigido por uno de los líderes de la familia, en el caso de MERCADEFAM por uno de los fundadores o el gerente general, quien debe asegurarse de que todos los asistentes hagan uso de la palabra y cumplan algunas reglas para respetar el derecho a opinar que todos tienen.
- Desde un principio el líder deberá establecer la norma de que “se admiten las preguntas tontas”.
- Lo más recomendable es celebrar las reuniones fuera de MERCADEFAM y los hogares, para reducir al mínimo las interrupciones.
- Las reuniones deben iniciar con un orden del día, anteriormente establecido.

⁸³Gersick, D. Hampton, M. Davis, J. & Lansberg, I. Op. Cit. p. 252.

- El Consejo de Familia deberá manejar temas como capacitaciones (formación acerca del negocio, capacitación en el liderazgo, solución de conflictos, cursos), redacción de un código de ética para la familia, establecimiento de procesos para resolver disputas y mejorar la comunicación u orientación para los miembros de la familia que atraviesen problemas más serios.

5.3 Reestructuración de la junta directiva

Entre los resultados de las encuestas, se concluyó también como una gran limitante de MERCADEFAM la estructura de la actual Junta Directiva, la cual se encuentra integrada solamente por familiares sin la participación de externos que aporten nuevas perspectivas al organismo. Recomendamos la reestructuración de la actual Junta directiva con una misión claramente definida, un número de miembros establecidos y sus funciones específicas, y la creación de un sistema de evaluación tanto de la junta como de cada uno de sus integrantes.

5.3.1 Definir la misión de la junta directiva

La Junta Directiva tendrá como misión la supervisión y la evaluación del desempeño de MERCADEFAM, como también delegará la gestión ordinaria de la compañía en los órganos de administración de la empresa, principalmente en el equipo de dirección. La junta debe velar porque el dialogo familiar y las decisiones de negocios se den en los espacios apropiados, y evitar que los problemas familiares sean motivo de discusión en la Junta Directiva si estos no están relacionados con MERCADEFAM.

5.3.2 Definir número de miembros de la junta directiva y funciones⁸⁴

La junta directiva deberá estar conformada por un número de miembros entre 7 o 9 como máximo y debe ser cifra impar para hacer más fácil el proceso de votación. Igualmente deben existir al menos 2 miembros externos, tal como lo recomiendan numerosos autores⁸⁵.

La junta directiva deberá estar integrada por los siguientes miembros: un presidente, un vicepresidente, un secretario, miembros externos y miembros accionistas familiares. Todos ellos deberán ser propuestos por la asamblea de accionistas y algunos representantes del consejo de familia. Los miembros elegidos deberán ser aceptados unánimemente por una mayoría de los miembros de las familias accionistas.

Se recomienda que *el presidente* de la junta directiva no sea miembro de las familias accionistas de MERCADEFAM pero debe ser alguien con conocimiento de empresas de familia y de las juntas de su tipo, con el fin de evitar la concentración de funciones.

Dentro de las funciones principales del presidente de la Junta directiva se encuentran:

- Coordinar y servir de enlace en las relaciones comerciales y administrativas de MERCADEFAM y velar por su desarrollo, crecimiento y rentabilidad.
- Orientar, controlar y evaluar a los gerentes de MERCADEFAM en la ejecución de sus respectivos planes estratégicos.

⁸⁴ Ramírez, A. Op. Cit.

⁸⁵ Aronoff, C. Astrachan, J. & Ward, J. Op. Cit.

- Reportar los resultados de su gestión a la asamblea de accionistas de MERCADEFAM y presentarle a los demás miembros de la Junta Directiva los presupuestos de inversiones y funcionamiento de la empresa.
- Identificar nuevas oportunidades de inversiones.
- Promover y mantener una excelente imagen de MERCADEFAM.
- Desarrollar y apoyar programas que fortalezcan la armonía y la unión entre todos los órganos de gobierno de MERCADEFAM.

El secretario de la junta directiva deberá llevar a cabo las actas de reuniones celebradas y colaborar en el desarrollo de las reuniones y comunicarlas a todos semestralmente. No es recomendable que el secretario sea el gerente de MERCADEFAM o presidente de la junta directiva para evitar una posible concentración del poder y tener una opinión más objetiva.

Deberán participar en la junta directiva otros miembros, cada uno representado unos intereses de acuerdo al origen de su nombramiento. *Los miembros internos* son aquellas personas accionistas o miembros que pertenecen al núcleo familiar y los *miembros externos* personas totalmente ajenas a la familia y al negocio, que no cuentan con ningún interés financiero ni económico sobre MERCADEFAM.

5.3.3 Establecer el funcionamiento de la junta directiva

- Es recomendable que la junta directiva se reúna entre cuatro y seis veces al año.
- La duración de la junta debería ser no mayor a 5 horas aproximadamente.

- El sistema de votación sería por mayoría simple, acorde a los estatutos de la empresa.
- El presidente deberá favorecer la participación de todos los miembros y velar por mantener un clima de diálogo y sinceridad.
- La junta directiva deberá manejar temas como la política de dividendos, recompra de acciones, selección de futuros miembros de la junta, ética empresarial, sucesión de la propiedad y liderazgo en MERCADEFAM.
- La junta debe contribuir a generar y mantener la confianza de los accionistas, mejorar la calidad y las estrategias empresariales y colaborar en la educación de las familias con respecto a su interacción con la empresa.

5.3.4 Establecer el sistema de evaluación de la junta directiva y cada uno de sus miembros

El presidente de la junta directiva deberá presentar ante la asamblea de accionistas en cada reunión ordinaria, un informe sobre el funcionamiento de la junta directiva en el que se mencione la asistencia en las reuniones de la junta directiva y el desempeño y participación de la misma. De igual forma se presentará la auto-evaluación anual que cada uno de los miembros de la junta directiva realice.

5.4 Definir el rol del miembro externo

Para la práctica de un buen gobierno corporativo es indispensable que MERCADEFAM contrate una firma consultora o un asesor externo, que actúe como moderador en el planteamiento estratégico familiar y empresarial, organice el proceso, oriente las

discusiones y proporcione un punto de vista objetivo. El principal rol de los miembros externos será:

- Brindar una retroalimentación sobre el proceso de gestión estratégica de la empresa, con el objetivo primordial de orientar las discusiones sobre el futuro de la misma.
- Aportar una perspectiva neutral y objetiva en la toma de decisiones.
- Servir de ayuda en el proceso de sucesión familiar, en la planificación de los bienes de MERCADEFAM y futuras adquisiciones o alianzas.
- Evitar confrontaciones familiares y servir como balance en la junta directiva.
- Asesorar a los miembros de la junta directiva, como por ejemplo en la definición de los salarios de los ejecutivos.
- Fomentar la discusión positiva en MERCADEFAM como empresa familiar.
- Actuar como mediador en los problemas que se pueden presentar entre la familia y la empresa.

5.5 Definir plan de sucesión

Como una de las debilidades de MERCADEFAM se encontró que no existe claridad en la planeación sucesoria, sin embargo, los miembros familiares tanto fundadores como hijos lo tienen contemplado y saben que en algún momento habrá que decidir al respecto. Por esta razón, a continuación se mostrarán algunas acciones a tener en cuenta para el desarrollo del plan de sucesión, ya que como bien lo describe Leach (1999) la sucesión debe ser siempre entendida como un proceso, nunca como un evento. Este proceso evolucionario puede tardar mucho tiempo, a veces varios años. Por ello, la mejor sucesión es aquella que no se

siente, que nadie la advierte, que no provoca ningún trauma ni en la empresa ni en la familia⁸⁶; adelante se describen algunos aspectos claves de dicho plan:

5.5.1 Políticas de propiedad

El proceso de sucesión contiene muchas variables por lo que las familias no solo deben mirar la forma como los herederos directos continuarán con el control y la propiedad de la empresa, sino que además deben evaluar bajo que condiciones se podría dejar de ser una empresa de carácter familiar.

El entorno, la situación que atraviese la empresa ó las necesidades de las familias, pueden en un momento del tiempo implicar un cambio en MERCADEFAM en donde será necesario establecer políticas frente a posibles situaciones como una *alianza estratégica, la inclusión de capital ajeno al de las familias o la venta de la empresa a un tercero*. Aunque estos eventos no son los deseados deben ser considerados para evitar que cambios radicales en el entorno del negocio conlleven a traumatismos en las familias por no haber contemplado nunca estas opciones y no haber tomado acciones preventivas al respecto.

También se deben tener en cuenta los *acuerdos de propiedad en materia de matrimonios por medio de capitulaciones* que permitan que la propiedad accionaría no sea dividida por posibles divorcios ó por la inclusión de familiares políticos en la sociedad. Estos mecanismos deberán ser evaluados por las familias y asesorados por un experto que permita dar interpretación jurídica. Esto en razón al crecimiento de las familias y a la presencia cada vez mayor de parientes políticos, según se explicó.

⁸⁶ Leach, P. (1999). Op. Cit. p.224.

Por otro lado, es recomendable establecer una verdadera *política para transacciones accionarias*, que permita tener una estructura conocida por todos los miembros familiares, sobre la cual se *fijen todos los precios de las acciones* que se posean.

5.5.2 Plan de relevo generacional en la dirección de la empresa

Dado el crecimiento de las familias y así mismo de los miembros familiares interesados en el negocio, se hace indispensable realizar un plan de relevo generacional con el fin de asegurar que las reglas para dicho cambio queden claras y sean justas para todas las familias y que además la persona escogida sea la adecuada de acuerdo con los valores, intereses y necesidades de MERCADEFAM. Para el adecuado desarrollo del plan de relevo generacional, los fundadores deben asegurarse de cumplir los siguientes pasos:

1. Mantener actualizado el censo de la tercera generación con características definidas.
2. Desarrollar un plan estratégico para MERCADEFAM.
3. Establecer por escrito un plan para la sucesión en donde se detallen la misión, valores y principales políticas que desean perpetuar a futuro como empresa familiar, y los conceptos básicos para formular y describir las etapas del proceso.
4. Establecer una junta directiva con miembros externos que le aporte a los fundadores experiencia y objetividad, y establecer un consejo familiar en donde se puedan discutir ideas y temores de forma abierta entre los familiares y que permita neutralizar la respuesta emocional negativa dentro de las familias.
5. Elegir al sucesor más conveniente de acuerdo con la realidad de MERCADEFAM y de las familias, desarrollando un plan de entrenamiento y capacitación para el o los sucesores potenciales.

6. Desarrollar un plan de financiamiento y retiro personal de cada uno de los fundadores
7. Establecer un calendario de hitos importantes en el proceso de sucesión

5.6 Elaborar un protocolo de familia

Según el diagnóstico de MERCADEFAM se pudo percibir que la sucesión está cada vez más cerca y que las familias se hacen cada vez más numerosas, lo cual trae como consecuencia el que empiecen a generarse nuevas necesidades y diferentes intereses que en un momento dado pueden llegar a ponerse por encima de los intereses empresariales y familiares para dar paso a los intereses personales. Por lo tanto, recomendamos como última acción y como mecanismo de recopilación de todas las acciones mencionadas anteriormente, la elaboración de un Protocolo de Familia en el cual MERCADEFAM refleje un acuerdo de voluntades unánime, que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre la familia y empresa y garantizar en el largo plazo el bienestar tanto de las familias como del negocio, con el fin de seguir manteniendo la unidad, evitar la generación de conflictos o malentendidos y generar un fortalecimiento de la empresa familiar.

5.6.1 Estructura del protocolo de familia

Se debe realizar una *declaración inicial*, como una cláusula en la que se expongan de manera breve el origen de la empresa, su historia, los deseos de los fundadores, el proceso y los agentes que participaron en la elaboración del protocolo.

Las familias accionistas deben *plantear que visión* tienen de MERCADEFAM que por lo general no debería sobrepasar los cinco años dado que las condiciones del entorno cambian constantemente. Igualmente es importante evaluar los aspectos de seguridad familiar donde se definan acciones a seguir en caso de secuestro, extorsión o cualquier acto delictivo que atenta contra el bienestar de la familia o de un miembro familiar.

Dentro del protocolo de familia también debe estar estructurada la forma como se conformara el *gobierno* de MERCADEFAM y el gobierno familiar, como por ejemplo el tamaño, cuales serán las funciones y quienes las compondrán. (Acción mencionada en el numeral 5.2 y 5.3 y en la gráfica No. 3)

Es importante dentro del Protocolo de Familia crear los mecanismos que permitan la *incorporación y salida de los miembros familiares* dentro de MERCADEFAM, con el propósito de evitar que la empresa se convierta en una fuente de empleo seguro para los miembros de la familia sin que existan requisitos acordes con el cargo y un perfil requerido.

Establecer *políticas de propiedad* y abordar el tema de la sucesión es otro de las temas de mayor relevancia que MERCADEFAM debe incluir dentro protocolo de familia, en donde es conveniente apoyarse de un asesor legal que permita crear mecanismos adecuados que permitan cumplir los objetivos de las familias como el deseo de preservar el patrimonio en manos de descendientes de los cuatro fundadores (Acción mencionada en el numeral 5.5).

Dentro del Protocolo de familia MERCADEFAM debe mencionar sus políticas de liquidez. El protocolo debe regular la forma como se repartirán las utilidades garantizando que el rendimiento del capital sea acorde con la realidad del sector y la empresa misma, pero que al mismo tiempo permita un adecuado nivel de liquidez para llevar a cabo las operaciones propias de MERCADEFAM como los planes de inversión trazados.

El tema de *relevo generacional* también debe estar incluido en el protocolo de familia de MERCADEFAM, como planteamiento estratégico que determina que el éxito a través del tiempo depende de la forma como se estructura, ejecuta y se replantea la gestión de la empresa ante eventos como la sucesión (Acción mencionada en el numeral. 5.5.1).

Se deben diseñar y establecer dentro del Protocolo herramientas que permitan mejorar las relaciones familiares a través de los *canales de comunicación* entre la familia y MERCADEFAM, y la puesta en marcha de órganos de gobierno como es el caso del consejo de familia (Acción mencionada en el numeral 5. 4).

Finalmente se debe acordar la metodología que permitirá llevar a cabo posteriores reformas al protocolo para garantizar que los convenios alcanzados tengan aplicabilidad ante los cambios en el entorno de MERCADEFAM. Es importante plasmar la periodicidad, los encargados, los alcances y los límites de las reformas. En la tabla No.7 se muestra la estructura básica del protocolo de familia que se recomienda.

Tabla No. 8 Estructura básica del protocolo de familia

| Estructura básica del Protocolo de Familia | |
|--|---|
| Declaración Inicial | <ul style="list-style-type: none"> • Motivo por el cual se elabora el protocolo |
| Misión, visión y valores familiares | <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores Familiares • Aspectos de seguridad familiar |
| Órganos de gobierno | <ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva • Director general • Reuniones familiares • Asamblea familiar • Consejo de familia • Asesores externos • Comités |
| Reglamentación. Entrada y salida de familiares a la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de entrada en la empresa para familiares • Motivos y mecanismos de salida para familiares • Políticas para cónyuges |
| Reglamentación aspectos laborales y profesionales de familiares y no familiares | <ul style="list-style-type: none"> • Política de compensación salarial • Evaluación de desempeño y cualidades personales • Aspectos éticos de comportamiento • Procesos para el alcance de metas personales y profesionales |
| Políticas de propiedad | <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de capital externo • Sucesión patrimonial • Política de transacciones accionarias o partes patrimoniales • Capitulaciones • Situaciones donde se deja de ser empresa familiar |
| Políticas de liquidez | <ul style="list-style-type: none"> • Política de dividendos – distribución de utilidades • Fondos de liquidez – fondo familiar • Políticas de beneficios familiares vs. Beneficios empresariales |
| Relevo generacional | <ul style="list-style-type: none"> • Sucesión generacional • Preparación del sucesor • Plan de retiro |
| Resolución de conflictos | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de resolución de conflictos • Estrategia para la resolución de conflictos • Órganos competentes |
| Enmiendas | <ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones al protocolo de familia |
| Gestión del protocolo de familia | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción – ejecución • Órganos competentes |

Fuente: Alvarado,F.W (2004). *Elementos esenciales para la elaboración de un protocolo de familia*. Proyecto de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Finalmente, apoyándonos en el diagnóstico sustentado en el capítulo No. 4, en donde se refleja una carencia casi absoluta de una estructura de gobierno corporativo en MERCADEFAM, es importante que las familias entiendan que existen diferencias entre lo que es la gestión de la empresa como lo es la gestión interna a nivel familiar. Como se mencionó en el marco teórico, es posible crear una estructura organizacional paralela en donde se diferencie el negocio de la familia y para cada uno de ellos establecer órganos e instituciones familiares que ofrecen un espacio para el diálogo y la elaboración de reglas y políticas (gráfica No.3).

Proponemos para MERCADEFAM, la implementación de dicha estructura organizacional mencionada, que sirva como herramienta para que las cuatro familias accionistas comprendan mejor su papel dentro del contexto familiar y empresarial.

6. CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de MERCADEFAM se desarrolló considerando las etapas de su evolución las cuales nos muestran como el desarrollo de MERCADEFAM coincide con el modelo evolutivo tridimensional descrito por Gersick. Comprobando la teoría con la realidad documentada en este trabajo, encontramos que los órganos de control propuestos para el buen funcionamiento de las empresas familiares no han sido utilizados por MERCADEFAM razón por la cual se presentan algunas de las debilidades de la empresa, sin embargo, aún teniendo ausencia de dichos mecanismos la empresa se destaca como un ejemplo interesante de estudio ya que a pesar de esto, durante los 35 años que lleva de funcionamiento y con una sociedad conformada por cuatro familias diferentes, ha logrado sobresalir en la industria de almacenes de cadena y manejarse internamente sin conflictos.
2. A lo largo de diversas investigaciones se han encontrado factores que generan que la sostenibilidad de las empresas familiares tenga mayor riesgo frente a empresas de tipo no familiar, dada la mezcla de intereses familiares con los empresariales. La mezcla de roles y falta de definición de políticas entre la familia propietaria y la empresa van creando problemas que afectan el día a día tanto de la organización como de las relaciones entre los miembros familiares que la integran.
3. Tener una comunicación positiva y permanente es la clave para el adecuado funcionamiento de empresas de tipo familiar. Sin embargo, estas suelen adolecer de una falta de franqueza. Esta situación se pudo observar en MERCADEFAM, en

donde los vínculos afectivos y el respeto son tan fuertes que impiden a los miembros expresar lo que realmente sienten, por temor a ofender a los demás.

4. La incorporación de un buen gobierno corporativo que provea una estructura organizacional conformada por normas, reglas, políticas, procedimientos y órganos de control, se convierte en un elemento decisivo que regula las relaciones familiares, promueve mejoras en el desempeño empresarial y crea un marco bajo el cual se enfrentan con un adecuado profesionalismo las futuras decisiones. La falta de estos mecanismos en MERCADEFAM se convierte en un riesgo adicional en momentos de crisis que puede determinar que sobreviva o no la organización.
5. Establecer una separación clara y compartida de las funciones de los órganos corporativos de gobierno de las empresas familiares y los órganos familiares, es fundamental para lograr una gobernabilidad efectiva de la empresa familiar para no confundir los roles y para determinar las funciones de cada uno de los órganos de administración de las empresas familiares.
6. A lo largo del desarrollo de MERCADEFAM se puede establecer que los factores claves para el éxito de la organización han sido la unión, la confianza y el respeto. Como empresa de familia, MERCADEFAM es un ejemplo excepcional ya que es un caso de éxito en una empresa multifamiliar en donde los valores familiares se han vuelto comunes y han trascendido a la organización manteniendo las buenas relaciones entre todos los miembros familiares y el desarrollo del negocio.

7. Los socios fundadores de MERCADEFAM se caracterizan por su deseo permanente de crear empresa, de asumir riesgos, promover procesos de cambios, asumir retos y cosechar los triunfos que han llevado a su empresa al éxito, pero sobretodo por trabajar como una sociedad familiar. Por los conflictos propios de intereses en las empresas de familia se hace complicado el sostenimiento de una empresa de tipo familiar cuando esta crece y mucho más cuando es multifamiliar como en el caso de MERCADEFAM, razón por la cual ésta se destaca no solo como caso de éxito dentro del contexto de empresa de familia sino también como ejemplo de negocio empresarial, en el que los intereses colectivos se sobreponen a los intereses individuales y las características de los líderes fundadores fomentan la continuidad y el desarrollo de nuevos negocios.

8. En el capítulo anterior se presentó un plan de acción que consideramos es prioritario para que las cuatro familias accionistas determinen como es su cultura y los roles que cada miembro familiar juega en la empresa; constituyan un Consejo de Familia que defina el pensamiento de las familias frente a la empresa, garantizando que los integrantes de cada rama familiar sean representados y sus puntos de vista tomados en cuenta; se recomendó también la reestructuración de su Junta Directiva realizando la inclusión de miembros externos que le permita a las familias contar con puntos de vista objetivos y que ayuden a desarrollar planes estratégicos con el fin de prolongar la vida de la empresa; el desarrollo de un protocolo de familia al

cual las cuatro familias accionistas se acojan y finalmente la definición de un plan para el relevo generacional.

9. Es indispensable para MERCADEFAM contratar una firma consultora o un asesor externo que actué como moderador en el planteamiento estratégico familiar y que le permita adquirir nuevas perspectivas y puntos de vista más objetivos. De los resultados obtenidos se encontró que el 90% de los encuestados está de acuerdo con la participación de personas externas a la familia, que permitirían que dentro de la junta existieran puntos de vista más objetivos no ligados al sentimentalismo de la familia por la compañía. Aportando una visión más clara para el desarrollo del plan de crecimiento y expansión que se hace necesario para la proyección al largo plazo de MERCADEFAM.

10. Los resultados obtenidos en el transcurso de esta investigación muestran que aunque no existe una clara definición del gobierno corporativo dentro de MERCADEFAM, ni se han desarrollado puntualmente mecanismos que establezcan normas y políticas de interacción familia – empresa, o herramientas que promuevan el dialogo, la solución de conflictos y la participación de los miembros familiares, dentro de la compañía se percibe la existencia de un protocolo de familia implícito que se ha manejado al interior de las familias y se ha aplicado a la empresa, a través del cual ha sido posible que MERCADEFAM funcione de manera exitosa tanto en la industria de almacenes de cadena como en la figura de empresa

de familia y que las relaciones entre las cuatro familias se conserven y la sociedad familiar siga siendo estable.

11. “Diagnóstico y plan de acción de una empresa familiar: MERCADEFAM” deja para nosotras abierta la investigación para el análisis de una tercera generación que aunque en MERCADEFAM aún no se presenta como la generación inmediatamente a seguir, si aumenta la complejidad en el manejo de la compañía y hace necesario que se tenga en cuenta su participación en la futura elaboración de un protocolo de familia, en donde es recomendable tener un censo actualizado sobre su número de integrantes y sus características debidamente definidas para un posible proceso de sucesión.

ANEXOS

Anexo No. 1: Misión de MERCADEFAM

Misión⁸⁷

La misión de MERCADEFAM es crear y mantener una organización que gire fundamentalmente alrededor de sus clientes, sus colaboradores y sus proveedores, retribuyendo el esfuerzo de los accionistas y proyectándose con responsabilidad hacia su comunidad.

▪ **Nuestros Clientes**

Son nuestra razón de ser, por lo tanto tenemos la obligación de conocerlos, identificar y dar solución a sus necesidades referentes a productos y servicios de consumo.

▪ **Nuestros Colaboradores**

En la organización sobresale el potencial humano y su capacidad de integración con el grupo, que se desenvuelve en un ambiente agradable para el desarrollo de sus actividades cuyas relaciones están enmarcadas por la justicia, la honestidad y la confianza.

▪ **Nuestros Proveedores**

Son importantes para el desarrollo de nuestra organización, por ello, nos preocupamos por establecer una buena relación comercial, de respeto y colaboración.

▪ **Nuestros Accionistas**

Su actividad se realiza con ética, civismo, colaboración con la seguridad, protección del medio ambiente y la salud.

⁸⁷ Material proporcionado por MERCADEFAM

Anexo No 2: Encuesta a familiares de MERCADEFAM

Encuestas

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la Universidad de los Andes y estamos realizando nuestro proyecto de grado sobre Empresas Familiares. El objetivo de esta entrevista es conocer el nivel de involucramiento de las familias accionistas y establecer la calidad de la relación entre los familiares vinculados laboralmente a la empresa familiar.

La información que usted nos suministre es completamente confidencial y solo tiene fines académicos. El tiempo que le tomará llenar esta entrevista es aproximadamente 15 minutos.

Número de Encuesta: _____

Información General

Sexo

| | |
|----------|-----------|
| Femenino | Masculino |
|----------|-----------|

Integrante de la familia empresarial

| | |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|

TEMA 1. Fortalezas y Debilidades

1.1 ¿Cuales cree usted son las principales fortalezas de MERCADEFAM como empresa de familia?

1.1 ¿Cuales cree usted son las principales debilidades de MERCADEFAM como empresa de familia?

1.3 De la siguiente lista de fortalezas de las empresas de familia marque con una X las que usted considera tiene MERCADEFAM:

- 1.3.1 Rapidez en la toma de decisiones _____
- 1.3.2 Aplicación de los valores familiares a la empresa _____
- 1.3.3 Cultura empresarial de largo plazo _____
- 1.3.4 Cercanía con los principales grupos de interés _____
- 1.3.5 Formación de futuros dirigentes _____

1.4 De la siguiente lista de debilidades de las empresas de familia marque con una X las que usted considera tiene MERCADEFAM:

- 1.4.1 Alto potencial de conflictos _____
- 1.4.2 Excesiva concentración de poder _____
- 1.4.3 Carencia de un sistema claro de normas _____
- 1.4.4 Adversidad al riesgo _____
- 1.4.5 Miedos al cambio generacional _____

TEMA 3. Interacción Familia – Empresa

3.1 ¿Como son las relaciones entre las cuatro familias accionistas en relación con los siguientes factores? (Marque con una X)

| Factores | Mala | Regular | Buena | Excelente |
|----------------|------|---------|-------|-----------|
| Comunicación | | | | |
| Respeto | | | | |
| Confianza | | | | |
| Escucha | | | | |
| Equidad | | | | |

3.2 ¿En algún momento ha sentido o sintió presión por parte de sus padre para ingresar a MERCADEFAM?

Si _____ No _____

Si su respuesta es SI escoja del siguiente listado que clase de presión sintió por parte de su padre familiares de lo contrario continúe con la siguiente pregunta 3.4.

3.3 Presiones por parte del padre

- 3.3.1. Autoridad por parte del padre _____
- 3.3.2 Continuidad del sueño de sus padres _____
- 3.3.3 Necesidad de representación activa de la familia _____
- 3.3.5 Gratitud _____
- 3.3.6 Otros ¿Cuáles? _____

3.4 ¿Ha sentido o sintió en algún momento competencia por parte de sus hermanos para trabajar en MERCADEFAM?

Si _____ No _____

Actualmente trabaja en MERCADEFAM

| | |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|

Si su respuesta es NO continúe con la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta Tema 3.7.

3.5 ¿Cómo Familiar no empleado de MERCADEFAM que aspectos considera usted no ha recibido en comparación con aquellos que si trabajan en la compañía?

- 3.5.1 No recibe suficientes beneficios de la compañía _____
- 3.5.2 La relación con su padre es menos estrecha _____
- 3.5.3 Su voto no es tenido en cuenta _____
- 3.5.4 Otros ¿Cuales? _____

3.6 ¿Porqué razón decidió no trabajar en MERCADEFAM?

- 3.6.1 Interés en desarrollar competencias individuales en otras áreas _____
- 3.6.2 Relaciones con los demás miembros no es la mejor _____
- 3.6.3 Sus intereses profesionales no están relacionados con la empresa _____
- 3.6.4 La empresa no le llama la atención _____
- 3.6.5 Ya tiene su propia empresa _____

3.7 ¿Existen reglas en la Empresa para la solución de conflictos en caso de que estos se presenten?

Si _____ No _____

Si su respuesta es SI responda la siguiente pregunta de lo contrario continúe con el Tema4.

3.8 Cual de las siguientes soluciones son utilizadas en MERCADEFAM para la solución de estos:

- 3.8.1 Consejo de Familia como espacio para discutir intereses y puntos de vista _____
 - 3.8.2 Manual de reglas y políticas _____
 - 3.8.3 Protocolo de Familia _____
 - 3.8.4 Constante comunicación _____
 - 3.8.5 Ayuda de un tercero _____
 - 3.8.4 Otros ¿Cuáles? _____
-
-

Tema 4. Roles y Jerarquías

¿Considera usted que la familia política (conjugue) se debería mantener ajena laboralmente a MERCADEFAM?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Conteste las siguientes preguntas solo si trabaja en MERCADEFAM

4.2 ¿Siente que existen limitaciones para crecer profesionalmente dentro de la compañía?

Si _____ No _____

4.3 ¿Siente que existen limitaciones desde su posición de hijo empleado para desarrollar nuevas ideas dentro de MERCADEFAM a causa de miedos y adversidad al cambio por parte de los fundadores?

Si _____ No _____

4.4 El nivel de desempeño su actual actividad como es:

Satisfecha Medianamente satisfecha Insatisfecha

4.5 El nivel de satisfacción con su actual trabajo dentro de MERCADEFAM está relacionado con (Indique las más relevantes):

- 4.5.1 El nivel de ingreso que recibo por mi cargo _____
- 4.5.2 La satisfacción y tranquilidad de los fundadores _____
- 4.5.3 Los resultados y metas obtenidas en la empresa _____
- 4.5.4 La calidad de mi relación con mis familiares en la empresa _____

TEMA 5. Gobierno Corporativo

5.1 Tiene usted clara la misión y visión del negocio

| SI | PARCIALMENTE | NO |
|----|--------------|----|
| | | |

5.2 Marque con una (x). En mi familia:

| | SI | PARCIALMENTE | NO |
|--|----|--------------|----|
| 5.2.1 Hemos desarrollado un protocolo de familia | | | |
| 5.2.2 Se han elaborado políticas claras sobre el ingreso y retiro de familiares en la empresa | | | |
| 5.2.3 Existen normas establecidas sobre la compra y venta de acciones entre los accionistas | | | |
| 5.2.4 Tenemos planes de acciones en el momento que un gerente familiar muera o este incapacitado | | | |
| 5.2.5 Se ha desarrollado un plan incorporar a las otras generaciones en el negocio | | | |
| 5.2.6 Se han determinados tiempos limites de un presidente en su cargo | | | |

5.3 Seleccione los órganos de gobierno en los que usted es miembro activo en MERCADEFAM

- 5.3.1 Asamblea de Accionistas _____
- 5.3.2 Junta Directiva _____
- 5.3.3 Consejo de Familia _____
- 5.3.4 Comités _____

5.4 Marque con una x las razones más importantes para establecer una Junta Directiva en la Empresa (siendo 1 la menos importante y 10 la mayor):

| Razones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 5.4.1 Ayudar al gerente a ser más efectivo | | | | | | | | | | |
| 5.4.2 Establecer las políticas y los objetivos de la empresa | | | | | | | | | | |
| 5.4.3 Ayudar a la gerencia a tomar decisiones estratégicas | | | | | | | | | | |
| 5.4.4 Representar a los accionistas | | | | | | | | | | |
| 5.4.5 Velar por los intereses de los accionistas | | | | | | | | | | |
| 5.4.6 Hacer un seguimiento y control a la gestión financiera de la empresa | | | | | | | | | | |
| 5.4.7 Mejorar la sucesión directiva | | | | | | | | | | |
| 5.4.8 Elegir al gerente y a otros ejecutivos de la empresa | | | | | | | | | | |
| 5.4.9 Darle mayor credibilidad e imagen a la empresa | | | | | | | | | | |
| 5.4.10 Balancear los intereses de la empresa y los accionistas | | | | | | | | | | |

5.5 ¿Considera que la participación de miembros externos a la Junta Directiva agrega valor a la empresa?

5.5.1 Si _____ ¿Por qué? _____

5.5.2 No _____ ¿Por qué? _____

5.6 ¿Piensa usted que el protocolo de familia es una herramienta esencial para el desarrollo de EERCADEFAM como empresa de familia?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Anexo No. 3: Entrevista a los Fundadores

Trascripción de las entrevistas realizadas los señores Alirio Cadena, Carlos Santander, Fritz Campos y José Vicente Pérez socios fundadores de MERCADEFAM. Realizadas en Bucaramanga – Santander en Abril de 2008.

1. Nombre del Fundador:

Alirio Cadena

Carlos Santander

Fritz Campos

José Vicente Pérez

2. Edad del fundador

Alirio: 78 años

Carlos: 70 años

Fritz: 78 años

José: 86 años

3. Número de Hijos

Alirio: 5 Hijos

Carlos: 2 Hijos

Fritz: 5 Hijos

José: 8 Hijos

4. Porcentaje de acciones que posee actualmente?

Alirio: 26 %

Carlos: 26 %

Fritz: 26 %

José: 22 %

Planeación Personal

5. ¿Que lo impulso a fundar MERCADEFAM?

Alirio: Hay una cosa que es muy importante y es que yo desde que me conozco nunca tuve un negocio solo porque siempre he creído en las sociedades. Este fue un negocio de amigos en el que hemos crecido todos y hemos colaborado todos, cada uno ha puesto su parte.

MERCADEFAM se hizo con un principio de los depósitos de drogas que eran la base de los negocios, eran las droguerías; pero en realidad nosotros hemos tenido una buena suerte porque nunca nos hemos quedado quietos, no creemos que con lo que tenemos ya llegamos sino que estamos variando y siempre creyendo que podemos hacer las cosas mejores. MERCADEFAM fue CADEFAM y era un negocio para vender la droga de los depósitos, entonces salió una idea, que de por si se me ocurrió a mi. Pasó entonces que conseguimos unos locales entonces estábamos pensando que íbamos a montar ahí. En ese año hicimos un viaje a Cali y a Medellín a que viéramos lo que era el éxito y lo que eran los negocios de Cadena y entonces de así salió la idea de MERCADEFAM. Solicite pedir En ese momento cuando salió la idea de poner el negocio aproveché porque ahí eran 3 socios entonces lo que hicimos fue cambiar la sociedad pasando de 33% que tenía cada uno en el negocio de los depósitos a una sociedad de cuatro socios con porcentajes iguales; en ese momento se crearon 2 negocios, uno que era CADEFAM y otro el otro MERCADEFAM. Después de esto tocó que se unieran porque no podían ser independientes porque las contabilidades y los depósitos y todo era una locura, entonces nos pusimos de acuerdo y entonces se fusionó CADEFAM a lo que valía la pena que era MERCADEFAM.

Carlos: La necesidad de salir de muchos problemas de la época en que se juntaron circunstancias financieras con otros negocios entonces para consolidar eso llegamos a una formula de donde vienen a salir prácticamente MERCADEFAM.

Fritz: MERCADEFAM fue una consecuencia de haber fundado inicialmente CADEFAM, esta fue fundada de la cadena de droguerías. Al tener fundada CADEFAM

se pensó en ampliar el negocio entonces se decidió pasar a MERCADEFAM, con la cual buscábamos tener una combinación de mercado, almacenes por departamento y droguerías. Por otro lado a mi también me impulso el deseo que empezar a trabajar independientemente, con un negocio mucho mas completo y con mayores proyecciones.

José: Eso es muy interesante porque tiene una tradición tremenda. A través del trabajo que yo estaba haciendo en esa época me cautivó mucho el mercadeo, porque en eso estaba trabajando. Decía yo “Que en un futuro cuando yo tuviera un negocia iba a montar una tienda, una tienda de esas que llamamos aquí de esquina y venden todo”, y que hoy en forma mas amplia se les llama micromercado aun mas grande supermercados. Eso me cautivaba porque me parecía que era la forma más directa de entrar a manejar un negocio pequeño. Con el tiempo, compre un negocio de deposito de drogas que por un lado me estaba desvirtuando la idea, porque ya era otra cosas, eran drogas. Sin embargo no dejaba de pensar, hasta el punto que cuando el negocio de deposito de drogas tuvo un impacto fuerte de competencia, pero de competencia desleal, que consistía de unos comerciantes muy antitéticos, nos unimos en esa época, REPRESANDER, UNIDROS, JV PEREZ, J PLATA Y COMPAÑIA. Esta unión se dio porque la competencia nos estaba afectando muchísimo en las ventas, porque existía contrabando, falsificaciones, etc., que se encontraba fuera de la ética comercial. Entonces un equipo de amigos médicos nos dijeron “Que nos necesitaban y que porque no montábamos un negocio de una cadena de droguerías”. Esto porque no solamente estaba afectando los negocios al por mayor de drogas sino también a los médicos, ellos formulaban un producto y las droguerías daban un producto de contrabando, “todo mal habido”, estaban dando descuentos del 30%, eso no lo podíamos hacer nosotros. Y el hecho que los médicos nos hubieran llamado nos animo a montar una cadena de droguerías, pero condicionalmente los médicos se comprometieron con nosotros y nos dijeron “Nosotros conocemos su ética y por eso estamos dispuesto a patrocinarlos y respaldarnos y por lo cual todas sus droguerías serán preferidas por nosotros”, entonces eso nos dio fuerza. Ellos le abrieron los ojos a; paciente, y la competencia se cayo. Esto después de un tiempo dio a pensar que aquello a lo que yo había pensado en mercadeo se podía efectuar, y ya unidos los cuatro, empezamos un supermercado y fue cuando compramos la casa de los Martínez, Villalba,

y ahí empezamos...Todo con una unión envidiable, lo dice todo el mundo, y no solamente en Santander, sino afuera, la unión que nosotros hemos desempeñado en esta organización ha sido el fruto de lo que estamos hoy viendo, una empresa importante, valiosa y muy significativa a nivel Santander y Colombia porque mucha gente se encuentra interesada en el negocio.

6. ¿Que barreras tuvo que enfrentar para sacar adelante la empresa?

Alirio: Superar las creencias de que las sociedades no funcionan porque el egoísmo prima sobre ellas. La base de nuestro éxito se ha debido a que la sociedad se ha comprendido mutuamente, no ha habido enemistades sino amistades, no se desarrollado egoísmo, ha pasado que hemos sido muy diferentes lo que pasa con los santandereanos que son muy egoístas.

Nosotros si hemos sabido llevarnos para que cuando la persona que está dando las ideas y son buenas sean aceptadas con eso se superan barreras de egoísmo y entonces esto lo que ha tenido es un cosa muy linda y es que la empresa se ha hecho a través de amistad y esa amistad que tenemos con los socios mismos la hemos trasladado a los empleados; en MERCADEFAM no hay un régimen dictatorial sino que hay una familia, donde todos se sienten parte, así mismos nuestros clientes nos lo demuestran todos los días cuando a pesar de la competencia siguen prefiriéndonos a nosotros, mostrándonos su cariño no solo en su regreso a la tienda sino en sus comentarios que siempre son de afecto.

Carlos: Muchísimas, desde le punto económico, el de conocer el negocio ya que ninguno de nosotros lo conocía, capacitar a la gente, mercadeo, bueno fue una lucha a mediano plazo, gastamos unos buenos años aprendiendo a manejar empresa.

Fritz: Las barreras fueron la competencia, ya existían almacenes Ley y también se había iniciado el ÉXITO en Medellín.

José: Bueno como todos, lo que siempre hay, competencia. La competencia hoy por hoy a se constituye en grandes cadenas como son CARREFOUR, ÉXITO, etc., esas cadenas

están acaparando ya que están en capacidad de hacer ofertas que uno no puede hacer en cuestión de volúmenes.

7. ¿Cuales han sido los aspectos más enriquecedores de la creación de MERCADEFAM?

Alirio: Siempre se piensa en común, no ha habido egoísmo en el que se piense que yo gano y se caiga el otro. En este negocio hemos tenido mucha suerte en la sociedad que hemos creado porque resulta que nos han salido ideas en las que no es solamente lo que tenemos sino que hemos salido a otras partes. Hemos construido nuevas sociedades con las que se han desarrollado nuevos proyectos, uno de esos es el centro comercial que construimos. Fuera de esto la sociedad se ha expandido en otros aspectos que tienen perspectivas altas entonces lo interesante de todo esto es que con la creación y el crecimiento de un negocio han surgido muchos más, el éxito nuestro ha sido el de buscar sociedades pensadas en el bien común.

Carlos: Ver que después de tantos años y de tantas penalidades, desde el punto de vista económico logró surgir la empresa y se desarrolló a un nivel que nosotros nunca esperamos que podía a llegar y pues hoy en día está muy fortalecida porque se han hecho buenas siembras económicas, está muy bien solventada y ha tenido buenos manejos.

Fritz: Tener un negocio que ha sabido captar las necesidades de la ciudad de Bucaramanga, con unos planes innovadores, de servicio al cliente, que inicialmente fueron sencillos, pero después fueron de gran trascendencia para la empresa. Una de las novedades al iniciar MERCADEFAM fue ofrecer un servicio al cliente hacia el automóvil por empleados nuestros que no eran muchachos que venían a ganar una comisión por llevar los mercados, sino que eran empleados directos. Esto fue en detalle de servicio que a la gente le impacto mucho, le agrado mucho, y empezamos con una muy buena imagen, con una cosa aparentemente pequeña. Todo esto estuvo aparte acompañado de un estudio muy meticuloso de la competencia y de ofrecer siempre a los clientes las mejores condiciones de precios del mercado.

Por otro lado, con la creación de MERCADEFAM se han construido sociedades muy bien llevadas donde las ideas propias de todos los socios son respetadas, lo que también ha permitido desarrollar otras alianzas como PROMOSER y diversificarse.

José: Bueno a mi me parece que la ética con que se formó MERCADEFAM desplegó una actividad comercial importante, la atención al cliente, es un lema que tiene MERCADEFAM y que es lo mejor para el negocio. El cliente satisfecho vuelve, y los comentarios de la gente son muy favorables.

8. ¿Que aspecto le gustaría cambiar de MERCADEFAM para ser de esta una mejor empresa?

Alirio: No, yo creo que MERCADEFAM debe ser muy admirada no por tirárnosla de orgullosos pero hay una cosa que es supremamente importante y es que todo el mundo en este negocio se dedicó a vender productos y nosotros vendemos amistad. Entonces la mayoría de la clientela se siente como si eso fuera de ellos, las mismas situaciones de los empleados hacen que ellos busquen que las cosas sean mejores sin que se les esté exigiendo tanto porque hay confianza y ellos se sienten dueños.

Carlos: Es necesario crecer porque la misma estructura de la empresa lo exige para poder sostener su vida empresarial; hay que estructurarla muy bien y desarrollar este aspecto porque si no hace la empresa puede desarrollar problemas en el futuro.

Fritz: Los negocios y más hoy en día, los negocios prácticamente no tienen límites, una de las cosas importantes sería hacer crecer mucho más el negocio, salirnos de Bucaramanga y cubrir otras ciudades importantes. Pero en términos generales, continuar con las labores que se están efectuando en cuanto a mercado, promociones y analizar satisfacer las necesidades de la ciudad de Bucaramanga.

José: Esto da unas vueltas tremendas, ahora por lo menos un supermercado debe quedar en centros comerciales, que constituya pues una fuerza de asistencia que es la parte macro del negocio, es una de las cosas que hay pero sigue liderando la competencia

9. ¿Piensa usted que su familia comparte conceptos comunes frente a la equidad?

Alirio: Te digo una cosa, esa fue mi crianza y si eso lo aplico yo con los demás imagínate que eso es lo que más yo le he enseñado a los hijos míos, de que las cosas hay que compartirlas porque compartiéndolas como uno mas que comiendo solo.

Carlos: Si, aunque siempre se pueden presentar diferencias estas se han manejado con mucha prudencia, cuando hay una gran familia y más aún cuando existen cuatro familias mezcladas en la misma sociedad la equidad debe ser la herramienta base para manejar con inteligencia los conflictos.

Fritz: Si, indudablemente, esos ese uno valor fundamental. Si no hay equidad sencillamente se presentarían una cantidad de resentimientos entre toda la familia. Es un concepto sencillamente fundamental.

José: Todos mis hijos se han constituido en una familia extraordinaria, porque tienen una madre que los ha educado en forma ejemplar. Y por lo tanto todo lo que sus papas hacen lo hacen con la benevolencia de ellos y lo que nosotros tenemos como empresa familiar es como una bandera que todos debemos seguir.

10. ¿Su familia ha desarrollado mecanismos para la resolución de conflictos entre sus miembros?

Alirio: Todo esto hay que arreglarlo, no existe aún un mecanismo para solución de estos conflictos pero debemos buscar que esto sea arreglado. Hasta el momento no se han presentado conflictos, no hemos peleado. En ocasiones puede haber discrepancias pero se

ponen en la junta para aprobación de todos y lo que diga la mayoría es entonces lo que se hace y ahí termina el problema.

Carlos: Pues si, realmente los que se han presentado se han manejado muy cordialmente y la verdad es que es de las pocas empresas que después de tantos años vivan como empresa familiar porque la verdad el carácter santandereano es un poco difícil en el manejo empresarial y este es un ejemplo que le puede quedar a la nueva juventud y a nuestra familia en el que todo es posible si hay un criterio de unión y de pensamiento firme y progresivo.

Fritz: Hasta ahora no se han presentado conflictos, pero esto es una de las cosas que hay que prever. Y es uno de los motivos por las cuales las sociedades de familia se disuelven, por falta de mecanismos adecuados para afrontar esos problemas que se pueden presentar. Esto se está estudiando y analizando y ya se inició la elaboración de un protocolo de familia de modo que todo los miembros de la familia, hayan conocidos todas las normas que van a regir la sociedad, la aprueban y desde luego al aprobarlas están manifestando su voluntad de cumplirlas. Esta es la forma de tener la una sociedad estable y en crecimiento.

José: Hablamos entre nosotros y manejamos una comunicación constante. Pero no tenemos mecanismos establecidos, sin embargo todo lo manejamos con la mayor serenidad y respeto.

11. ¿Existen altos niveles de confianza entre los miembros de las familias?

Alirio: Si, la confianza entre las familias ha sido la base del éxito que hemos desarrollado a través de MERCADEFAM, como lo dije antes nosotros desarrollamos amistad y nuestro éxito ha sido el trabajar en sociedad, buscando fines comunes. La confianza es la base de las relaciones y sin esto no hubiera sido posible crear nada, ni continuar haciéndolo.

Carlos: Pues yo si creo, definitivamente si. Porque de lo contrario seria muy difícil haber llegado a este tiempo sin pensar en tener esta confianza. Que se presenten problemas si se pueden presentar pero en el fondo todo esto ha sido soportado porque existe esa confianza.

Fritz: Si...indudablemente existe un nivel general de confianza y es ese nivel general de confianza el que ha permitido todo lo que se ha hecho, porque dentro de la sociedad, todos los socios han procedido de una forma muy correcta, muy equitativa, sin tratar de sacar ventajas unos sobre otros.

José: Por supuesto eso es indudable, si no tuviéramos esa virtud jamás se hubiera logrado trascender y continuar como la empresa de familia de somos.

12. ¿Las relaciones de poder son claras o poco ambiguas?

Alirio: Poder no habido allá, no creo que haya quien mande más que los demás porque siempre precisamente la igualdad es lo que nos ha favorecido.

Carlos: Bueno en ese aspecto el manejo no es lo mas cordial porque se ha manifestado una tendencia que con el tiempo debe cambiar, no se debe continuar con una tendencia parcializada porque todos tienen los mismos derechos, todos los socios en esta empresa MERCADEFAM son igualitarios entonces a futuro hay que velar porque todos tengan las mismas posibilidades y no que se estén manifestando a unas solas personas.

Fritz: En términos general existe ese concepto de relaciones de poder, pero en términos de normas no existen las normas escritas que obliguen a su cumplimiento.

José: En mi concepto creo que han sido muy claras e insisto en que esas políticas han servido para que el negocio se allá superado hoy por hoy.

13. ¿Piensa usted que la junta directiva tiene la suficiente experiencia para manejar problemas familiares y empresariales?

Alirio: Dentro de los que lo estamos formando el vuelco total que tenemos que darle a MERCADEFAM es en cuanto a juntas directivas, todos los que estamos allá ya tenemos edades avanzadas hoy en día se necesita la accesoria de gente joven y más dinámica, ósea la junta directiva tiene que cambiar.

Porque las relaciones de las personas y de los negocios de hoy necesitan estar más preparados para el negocio y uno es muy superficial, ósea necesita asesoramiento de gente especializada como están las juntas directivas de las empresas ahora.

Carlos: Yo si creo porque a los años que tenemos todos, unos más jóvenes otros más viejos y con una junta directiva de más de 30 años, se ha manejado correctamente la empresa.

Fritz: Pues experiencia si la tiene y la realidad es que todas las familias se han portado bien, porque hay que recalcar que ningún miembro de familia ha presentado problemas insalvables y prácticamente no se han presentado problemas. Pero con el propósito de que continúe toda esa buena armonía entre todos los socios, considero que deben existir un estatuto que establezca normas y procedimientos en este caso, en las juntas directivas.

José: Muy importante eso, porque hemos conversado al respecto en las juntas directivas de que en los negocios macro es indispensable renovar ese aspecto de las juntas directivas. No atendidos a que fueron fundadores, a que su familia esta vinculada en esto, sino porque hoy por hoy hay elementos importantes como son la experiencia en la mercadotecnia, el desarrollo tecnología, etc. Yo creo que a la par que el mundo se va desarrollando nosotros también debemos renovar. Nuestras juntas han sido un éxito, pero es importante darle un vuelco, se necesita de gente experta, porque ya uno va doblegando sus actividades y su poder de trabajo porque los años le obligan a uno a parar un poco. Necesitamos hoy más que nunca de asesores externos, hoy tenemos asesores laborales y comerciales, pero necesitamos vincular gente que aporte su experiencia para el desarrollo del negocio. Eso es importantísimo, porque se nos esta saliendo de las manos.

14. ¿Encuentra usted valor en el desarrollo de un plan de relevo generacional?

Alirio: Claro que si, en este momento hay un gran equipo familiar manejando a MERCADEFAM, pero ellos también como nosotros van a envejecer en algún momento y se necesitará entonces un cambio de generación y la participación de nuevas generaciones líderes que aporten ideas y que contribuyan a aplicar sus conocimientos de cómo se comporta el nuevo mercado.

Carlos: Si, ahora ya viene una nueva problemática de la juventud de puede pensar distinto, pero yo creo que progresivamente con el tiempo todos los antiguos debemos estar cediendo el paso a estas nuevas juventudes para que con el tiempo esto se renueva. Deben entrar nuevos miembros de nuestra familia que sean jóvenes para que aprendan o nos enseñen cuales son los pensamientos de las nuevas juventudes para que en el fondo se haga una sola teoría de esto.

Fritz: Indudablemente, esa es una de las cosas que no tiene lugar a discusión, el relevo generacional es absolutamente imprescindible y necesario. Lo que ocurre es que el hecho que allá un plan de relevo generacional no significa que la menor edad sea una garantía de que las cosas van a estar bien, se requiere que esa persona este apoyada por estudios y por los meritos necesarios para que la empresa puede marchar bien. No es considerable que una persona o miembro de familia por el hecho de que tiene titulo académico y es joven, esta totalmente capacitada, indudablemente tiene un porcentaje muy alto a su favor pero hay que analizar otras condiciones para tratar de acertar en ese punto, y sobre esa conveniencia es que es importante trabajar para la elaboración de un protocolo de familia.

José: Es posible, pero esto seria genial con la experiencia de gente experta y que pueda dar mas luces.

15. ¿Piensa que se le ha respetado su pensamiento y modo de actuar en la toma de decisiones?

Alirio: Si, porque hasta el momento todo lo que hemos dicho me lo han aceptado no hay nada que me hayan echado para atrás. Allí en la junta todo lo que se dice es por el bien común y todo esto se respeta porque por lo general nadie dice cosas que no busquen el bien de todos.

Carlos: Siempre se toma por decisiones, una tendencia un poco parcializada pero en el fondo creo que sí porque de lo contrario la empresa no habría sobrevivido tantos años, de no haber esa cordialidad. Los problemas se discuten, se analizan y al final se toma la decisión. Es muy difícil porque siempre son cuatro familias y esto agranda la cosa pero se ha logrado.

Fritz: En términos generales sí, pero pues puede haber en momentos dados malos entendidos, pero en términos generales ha habido siempre un buen entendimiento y respeto mutuo entre todos los socios.

José: Sí, inicialmente les comentaba porque esa junta directiva ha sido tan valiosa, porque ha habido una unidad tremenda en todas las discusiones y planteamientos, y una unidad de criterio donde lo bueno lo acogemos y apoyamos y lo malo lo desechamos pero unánimemente. Eso es una parte interesante que tenemos a nuestro favor.

16. ¿Que piensa hoy en día de lo que ha llegado a ser MERCADEFAM como empresa de familia y su gran crecimiento?

Alirio: Siento una gran satisfacción de lo que la empresa es hoy en día, de la calidez con que la gente responde a todos estos años de servicio. Como empresa de familia me siento feliz, como lo dije al inicio de esta entrevista, soy un fiel creedor de las sociedades y MERCADEFAM es el fruto de una excelente sociedad.

Carlos: Yo me siento muy satisfecho porque hay que ver como empezamos, eran un par droguerías que en un principio nacieron fracasadas porque eran unas droguerías de malos resultados económicos que aceptamos nosotros, entonces hubo que hacerlas desarrollar, cubrir los pasivos de esas mismas droguerías y ahí empezar a desarrollar lo que tenemos, entonces no se la labrado sobre mar se ha conseguido muchas ventajas y algo se esta quedando para las generaciones que vienen a futuro.

Fritz: Pienso que es un ejemplo para toda la familia, y aquí no me voy a referir a la sociedad en general, sino a la familia en particular, para que teniendo ese buen ejemplo, esa sociedad de familia que se inicio, continué perdurando y manteniéndose unida y teniendo como base y criterio que al mantenerse unidas las familias es que se han podido obtener los logros y éxitos alcanzados.

José: Bueno vuelvo y digo “los negocios hoy tecnológicamente requieren de una evolución, porque grandes avances tecnológicos esta empleando la competencia, considero que esos cambios son importante y son a favor de la empresa.

17. ¿Que espera y piensa del futuro de MERCADEFAM?

Alirio: Los negocios de supermercados se volvieron negocios de ricos y no de pobres, y nosotros no somos ricos, porque razón, porque son capitales internacionales, capitales muy fuertes; los más orgullosos que estuvieron aquí en Colombia fueron los Antioqueños con el EXITO y les toco venderlos; el LEY tocó venderlo, CARULLA toco venderlo. En estos negocios manda la plata porque además se han vuelto día a día financieros, un ejemplo de esto es el hecho de que estas grandes cadenas tienen tarjeta propia para financiarse.

En este momento no hay miedo por la competencia porque antes de caernos hemos crecido entonces el futuro aquí es seguir porque no le tenemos miedo, gracias a Dios la gente nos ha respondido y este es el motor para seguir adelante, pocos negocios tienen el afecto que tiene MERCADEFAM, la gente todos los días lo demuestra y con esto que hemos hecho nos ha valorado y nos han abierto las puertas.

Lo importante de todo esto es que como socios igual hemos crecido ya hay miras a futuro y nuevos retos para la sociedad. La gente nos tiene confianza.

Carlos: Yo pienso que si ha de seguir en nuestras manos llegue muy lejos, y más con las nuevas generaciones de las familias que la forman que ya se encuentran preparadas sobre el tema, entonces debemos procurar que esta empresa se mantenga a través del tiempo. Todo tiene su límite pues así como sube tiene que bajar pero pues yo creo que esto va a ser después de muchos años. Pero lo ideal sería que subsista y se mantenga en el tiempo, esto sería una gran satisfacción para nosotros los que la empezamos como para los que se ven obligados a continuar.

Para la familia se han hecho otras sociedades, la empresa ha crecido en otros aspectos, los huevos no se pueden tener en una misma canasta pero estamos de acuerdo con que esto siga y crezca hasta donde pueda llegar.

Fritz: Eso estamos precisamente estamos analizándolo. Este es un momento en el que hay una gran movilidad en todas las sociedades y empresas grandes, en especial en el negocio de supermercados en el que han entrado unos capitales supremamente grandes. Y desde luego se han presentado una gran cantidad de adquisiciones, compras y alianzas por lo que MERCADEFAM no puede ser ajena a ese movimiento, de modo que estamos analizando cuál podría ser el mejor futuro o las mejores medidas que podemos tener para la supervivencia y mantenimiento de MERCADEFAM.

José: Es muy incierto, se nos han presentado oportunidades de ampliar, y lo hemos hecho, pero hemos tenido ofertas de cadenas como Carrefour, EXITO, en querer vincularse o que le vendamos la empresa. Son pasos tan decisivos e importantes que le hemos dado muchas vueltas, y nos encontramos en negociaciones. Por al fin y al cabo a veces es importante quitarle un poco de sentimentalismo, porque la competencia es muy grande.

18. ¿Está de acuerdo con la elaboración de un protocolo de familia?

Alirio: Muy de acuerdo, el protocolo es de gran ayuda para la continuidad y el buen manejo de la empresa. Además en el camino ya vienen nuevas generaciones que deben ser incluidas y formadas para la continuidad de la empresa.

Carlos: Si, estoy de acuerdo. Porque es la manera de prepararnos para evitar problemáticas en el futuro, pero un protocolo bien hecho y analizado a conciencia, hoy en día no es que sea la moda es que es necesario para que las nuevas juventudes lo respeten y piensen en que si todo se planifica se puede llegar muy lejos.

Fritz: Por supuesto que si y también e tenido la satisfacción y en esto quiero insistir de nuevo, que la familia afortunadamente a comprendido también la conveniencia de tener un protocolo de familia, que haga que la sociedad permanezca unida, evitando resentimientos personales, puesto que ya van hacer situaciones que dentro de lo posible se van a prever y se van a poder definir en el protocolo de familia.

José: Eso es muy importante, es importante tener una orientación, para saber quien puede ser el sucesor, etc.

Anexo No. 4: Entrevista gerente general

1. Nombre: Néstor Raúl Pérez
2. Edad: 56 años
3. Estado Civil: Casado
4. Numero de Hijos: 1 Hijo
5. Años de trabajo dentro de la empresa: 33 años
6. Años que ha estado en la posición actual: 31 años
7. Parentesco con alguno de los fundadores: Hijo

8. ¿Cual es su nivel de educación?
Administrador de empresas y especialización el área de mercadeo y publicidad y finanzas.

9. ¿Desde que edad se interesó por el negocio?
22 años

10. ¿A que edad se vinculó al negocio por primera vez?
22 años

11. ¿A que edad empezó a trabajar de tiempo completo en el negocio?
A los 23 años cuando ya terminé mi práctica empresarial y me dedique de lleno al negocio.

12. ¿Tenia usted otras alternativas distintas a vincularse al negocio familiar?
Si, tuve la oportunidad de trabajar de en PAVCO en Bogotá, pero siempre me interesó MERCADEFAM así que preferí dedicarme a este negocio.

13. ¿La gerencia general de la empresa satisface sus necesidades e intereses profesionales parcial o completamente?

Completamente, ha sido una gran experiencia.

14. ¿Años de experiencia laboral externa que tuvo antes de vincularse a la empresa?

Ninguno, me vincule a la compañía desde muy joven, empezando mi carrera profesional así que no tuve una experiencia previa.

15. ¿Qué tipo de experiencias externas ha tenido (financiera, legal, contaduría, administrativa, relaciones públicas, ventas y mercadeo, operaciones, otras, ninguna)?

Tuve la oportunidad de realizar una especialización en Mercadeo y Publicidad y otra en finanzas.

16. ¿Cuales piensa que son sus principales cualidades como líder?

Saber escuchar y el respeto, creo que son las dos cosas que me han caracterizado desde siempre y que enmarcan mis cualidades como líder.

17. ¿Cuales son sus limitaciones personales como líder de MERCADEFAM?

Creo que ninguna, mi liderazgo aquí ha sido muy abierto. He contando además con el apoyo de los demás familiares lo cual me ha dejado desarrollarme ampliamente.

18. ¿Existe o ha existido algún sistema de evaluación específico para su desempeño como gerente general?

No, hasta el momento no se tiene una política de medición de desempeño. Lo único que siempre ha sido muy claro en MERCADEFAM es que aquí todos debemos empezar desde abajo, nadie entra en un cargo alto si antes no se ha desempeñado en uno mejor dentro de la compañía que le den los meritos para subir.

19. ¿Tiene algún asesor externo a la familia que le ayude al desarrollo ideas y habilidades específicas?

Existen 3 asesores externos que me ayudan. Uno de derecho laboral, otro comercial y por último uno tributario.

Aspectos organizacionales

20. Cantidad de miembros de la familia activos en el negocio: 4, todos hijos

21. Cantidad de gerentes no familiares en el negocio: 2

22. ¿Que generación de la familia está operando el negocio actualmente?

La segunda generación.

23. Cantidad de miembros familiares en la junta directiva

Todos los miembros de la junta directiva son familiares. De esta junta hacen parte los 4 socios fundadores, yo como gerente general y Sergio cadena quien actualmente se desempeña como gerente de mercadeo.

También pasa que cada uno de los fundadores tiene un apoyo en la junta que es uno de sus hijos, para que cuando ellos no puedan asistir exista un hijo que los represente.

24. Cantidad de miembros no familiares en la junta directiva

Ninguno, en esta junta solo participan miembros familiares, lo cual con el tiempo debe ser cambiado. Ya estamos pensando en que con el tiempo esto cambie, para que al menos la mitad de los participantes sean externos.

Planeación y ejecución

25. ¿Encuentra usted valor a la elaboración de un plan de relevo generacional?

Si, mucho. Con el tiempo necesitamos entrenar a los nuevos líderes familiares para que estas nuevas generaciones también tengan la oportunidad y la experiencia de hacer parte de esta compañía.

26. ¿Que tipo de ayuda piensa usted que necesitan para la elaboración de un plan estratégico?

- a. Ninguna
- b. Profesional X
- c. Experiencia X
- d. Familiar X
- e. Seminarios X
- f. Libros X

Roles y jerarquías

27. ¿Cómo se realizó el proceso de selección para el cargo que usted ocupa actualmente?

Como ya lo mencioné anteriormente esta fue una oportunidad que surgió al poco tiempo de haber ingresado a la compañía y desde entonces aquí me tienen.

28. ¿Cómo es el manejo de la autoridad y del poder entre los fundadores, gerente general y demás familiares vinculados?

En MERCADEFAM el manejo del poder ha sido muy bien desarrollado, hasta el momento no he sentido que mis decisiones sean cuestionadas por ninguno de los miembros, lo que yo decido está bien para todos y ha sido respetado.

29. ¿Como se realiza la evaluación de desempeño a los familiares?

Actualmente no se realizan evaluaciones de desempeño para nadie en la organización.

30. ¿De acuerdo a que parámetros basan la renumeración salarial de los empleados en general y de los familiares?

En MERCADEFAM no contamos con una herramienta que nos defina como debe ser el salario de cada uno de nuestros empleados, con el tiempo hemos establecido cierto tipo de rangos entre los cuales manejamos los salarios de los empleados; para el caso de los familiares que se encuentran trabajando en la empresa, dado que la mayoría ocupa cargos altos se estableció un salario en la medida en que llegaron a ocupar ese

cargo y así mismo se hizo para el caso de los otros 2 gerentes que no son familiares, y anualmente se regula según la ley.

Calidad de las relaciones familiares

31. ¿Piensa usted que las familias comparten aspectos comunes?

Si, de lo contrario no hubiéramos podido llegar hasta donde hoy estamos. Las cuatro familias son muy unidas, han crecido juntas por lo tanto existen muchos aspectos comunes entre ellas MERCADEFAM es el mejor ejemplo de esto.

32. ¿Han venido desarrollando las familias accionistas mecanismos para la solución de conflictos entre miembros?

Hasta el momento no hemos tenido conflictos entre las familias, ni al interior de estas por lo tanto los mecanismos no han sido tenidos en cuenta. Ahora, es importa aclarar que si bien hasta el momento no ha habido motivos de discusión no quiere decir que en algún momento puedan surgir para ese caso no tenemos ningún mecanismos que nos ayude, habrá que trabajar en el corto plazo en desarrollarlo.

33. ¿Que órganos que gobierno existen actualmente?

Junta Directiva, este es el órgano por el cual nos regimos

34. ¿Quiénes son los integrantes de la junta directiva?

Los cuatro socios fundadores y en caso de ausencia de alguno de estos, entonces uno de sus hijos se encarga de reemplazarlo; además participamos también el gerente de Mercadeo – Sergio Cadena y yo como gerente general.

35. ¿Con que frecuencia se realizan las juntas directivas?

Las juntas tienen una periodicidad de 15 días, aunque últimamente nos hemos reunido cada 8 días.

36. Cuales son las funciones de la junta directiva de MERCADEFAM?

Discutir los temas relevantes a MERCADEFAM, las estrategias a seguir, los estados financieros, los últimos acontecimientos entorno al negocio y a la competencia.

37. ¿Cree usted que hoy en día existen altos niveles de confianza entre los miembros de la familia?

Si, los niveles de confianza entre las familias son muy altos, todos creemos en todos como amigos y como socios, esa es la base del éxito de una empresa como esta en la que a pesar de tener cuatro grandes familias aún se conservan los lazos de amistad y visión para seguir trabajando en el futuro como socios.

38. ¿Considera importante la implementación de un protocolo de familia dentro de MERCADEFAM?

Si, muy importante. Este es un mecanismo que nos puede ayudar mucho en el futuro. Las familias están creciendo y es importante tener establecidos ciertos parámetros en relación con todo lo que tenga que ver con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ARONOFF, C. ASTRACHAN, J. & WARD, J. *Family Business Sourcebook II*. Georgia. (3ra Ed). 1996.

ARONOFF, W. *Family Meeting: How to build a strong family and a strong business. Family business leadership*, Georgia, Family Enterprise Publishers, 1992.

CADBURY, A. *Corporate Governance and Chairmanship: a personal view*. Oxford Up, Oxford, 2002

CHANDLER, A. *Strategic and structure*. The Mit Press, Cambridge, Mass, London, 1990.

CHURCH, R. *The family firm*, en: JONER Geoffrey, ROSE Mary B., *Family capitalism*. London, Portland, Or. : Frank Cass, c1993.

DAILY, C, M. *Ownerships structure, strategic posture and firm growth: an empirical examination*. Family business review. vol. 7, 1994.

DANCO, L. *Beyond survival cleverland*. Cleverland University Press. Cleverlando, Ohio, 1995.

DANCO, L. JONIVIC, D. *Outside directors in the family owned business*. Cleverland, Ohio, 1981.

DAVIS, P. *Three types of founders and their dark sides*, Family business review. 1990.

GALLO, M. A. *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona, Praxis Editores, 1995.

GALLO, M. A. & SVEEN, J. *Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces*. Family business review. Verano, 1991.

GAITAN, A. & CASTRO, J.D. *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá, Superintendencia de Sociedades, 2001.

GERSICK, D. HAMPTON, M. DAVIS, J. & LANSBERG, I. *Empresa familiar: Generación a generación*. México, Mc Graw-Hill Editores, 1997.

JONES, H. & MASES, A. *Troubleshooter*, en LEACH, P., *La familia empresarial*, Barcelona. Ediciones Granica, 1999.

LAMBRECHT, J. *Multigenerational transition in family businesses: A new exploratory*. Model business review, 2005.

LANSBERG, I. *The succession conspiracy*. Family business review, Vol. 1, 1988.

LEA, J. *La Sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona, Ediciones Granica, 1993.

LEACH, P. *La empresa familiar*. Barcelona, Ediciones Granica, 1999.

NEUBAUAR, F. & LANK, A. *The family business: its governance for sustainability*. Hampshire, Inglaterra, Editorial Macmillan, 1998.

STINNETT, N. & FRAIN, J. *Secrets of strong families*, Boston, Little Brown Edition, 1986.

TRICKER, R. *Corporate governance*, Oxford, Grower Hants, 1984.

DOCUMENTOS OFICIALES DE MERCADEFAM S.A.

MERCADEFAM, *Reseña histórica de MERCADEFAM*. Bucaramanga.

MERCADEFAM, *Vinculaciones familiares a MERCADEFAM*, Departamento de Recursos Humanos, Bucaramanga.

MERCADEFAM, *Estructura legal accionaría*. Bucaramanga.

MERCADEFAM, *Estructura organizacional*. Bucaramanga.

ENTREVISTAS

Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Alirio Cadena, Bucaramanga, Abril 14 de 2008. Socio fundador de MERCADEFAM y miembros de la Junta directiva.

Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a José Vicente Pérez, Bucaramanga, Abril 14 de 2008. Socio fundador MERCADEFAM y miembro de la Junta directiva.

Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Carlos Santander, Bucaramanga, Abril 15 de 2008. Socio fundador MERCADEFAM y miembro de la Junta directiva.

Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Fritz Campos, Bucaramanga, Abril 15 de 2008. Socio fundador MERCADEFAM y miembro de la Junta directiva.

Entrevista de Silvia Prada y Paola Luna a Néstor Raúl Pérez, Bucaramanga, Abril 14 de 2008. Gerente general de MERCADEFAM.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

REVISTA Dinero. *Familia vs negocios*. Bogotá. Mayo 26 de 1999.

REVISTA Dinero, *Edición especial 2004: Historia empresarial de Colombia*. Edición 214, Bogotá, Septiembre 17 de 2004.

REVISTA Dinero, *Vivero*. Edición 139, Bogotá, Agosto 17 de 2001.

REVISTA Dinero, *La expansión*. Edición 148, Bogotá, Diciembre 14 de 2001.

REVISTA Inalde. *Los valores de las familias empresariales colombianas*. Diciembre de 2006.

REVISTA Portafolio. GOMEZ, I. *Empresas alistan sucesión familiar*. Mayo 15 de 2005.

TESIS

ALVARADO, F.W. *Elementos esenciales para la elaboración de un protocolo de familia*. Proyecto de Grado, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2004.

GONZALEZ, E. CASTILLO, J. *El mercadeo en almacenes Vivero S.A.* Proyecto de grado, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2008.

ORDÓÑEZ, P. *Factores de éxito y/o fracaso en procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas*. Proyecto de grado, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2001.

RAMÍREZ, A. *Juntas directivas mixtas en empresas familiares colombianas*. Proyecto de grado, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2007.

SIERRA, L. *Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación*. Acciones recomendadas para las empresas familiares. Proyecto de magíster, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2000.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Investigación caracterización de empresas de familia*. Recuperado el 13 de Marzo de 2008. Del sitio Web de CCAS: <http://www.ccas.org.co>

REPOSO, E. *El riesgo del nepotismo*. Recuperado el 22 de Febrero de 2007. Del sitio Web: <http://empresafamiliar.biz>.

WELLES, E.O. *There are no simple businesses anymore*. Recuperado el 19 de Marzo de 2007. Del sitio Web de Inc.com: <http://www.inc.com/magazine/19950515/2691.html>