

**LA HISTORIA DE UNA EMPRESA DE FAMILIA:
EL GRUPO EMPRESARIAL CIMADEVILLA
(SURTIDORA DE AVES – COMPAÑÍA DEL SABOR)
1951-2002**

**LUZ AMPARO BERNAL
CARLOS ARTURO CHAPARRO
PEDRO A. ROSALES N.**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EJECUTIVO
BOGOTÁ D.C.
2005**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. METODOLOGIA	13
2. REVISION DE LA LITERATURA SOBRE HISTORIAS DE EMPRESAS Y EMPRESARIOS	19
2.1. HISTORIAS DE EMPRESAS	21
2.2. HISTORIAS DE EMPRESARIOS	30
2.3. HISTORIAS DE EMPRESAS DE FAMILIA.....	39
3. MARCO TEORICO DE EMPRESAS DE FAMILIA	46
3.1 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR	49
3.2 CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	50
3.3. TEORIAS PARA EL ANALISIS DE EMPRESAS DE FAMILIA.....	56
3.3.2.1 Modelos teóricos para analizar fases y etapas de empresas familiares y no familiares.....	67
3.3.2.2 El componente familiar.....	74
4. DON MANUEL CIMADEVILLA Y SU LLEGADA A COLOMBIA (1908-1946)	79
5. LAS IDEAS Y LA EMPRESA (1947-1959)	92
6. ETAPA I - EXISTENCIA (1960-1969)	102
7. ETAPA II – SUPERVIVENCIA (1970-1976)	112
8. ETAPA III- ÉXITO – DESLIGAMIENTO (1977-1984)	121
9. EMPRESA, CRECIMIENTO Y MODELO DE DESARROLLO (1985-2001)	132

9.1. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO DE SURTIDORA DE AVES INTERMEDIA INTERAVES LTDA. (1985-2003).....	137
9.1.1. Aspectos financieros.....	139
9.1.2. Evolución de los puntos de venta	143
9.1.3. Evolución planta de personal.....	146
10. ETAPA III - ÉXITO – CRECIMIENTO (1985-1993).....	150
10.1. CARACTERISTICAS DE LA SUBETAPA ÉXITO - CRECIMIENTO.....	152
10.1.1. Estilo gerencial.....	153
10.1.2. Organización.....	154
10.1.3. Extensión de los sistemas formales.....	158
10.1.4. Estrategia principal.....	160
10.1.5. Expansión del negocio desde 1986 hasta 1993.....	166
10.1.6. El componente familiar.....	171
10.1.7. Factores gerenciales de la etapa éxito - crecimiento.....	177
11. ETAPA IV DESPEGUE (1994-1999).....	190
11.1 CARACTERISTICAS DE LA ETAPA DE DESPEGUE.....	191
11.1.1. Estilo gerencial.....	191
11.1.2. Organización.....	192
11.1.3. Extensión de los sistemas formales.....	194
11.1.4. Estrategia principal.....	195
11.1.5. El componente familiar.....	203
11.1.6. Factores gerenciales de la etapa despegue.....	209
12. DEL DESPEGUE A LA SUPERVIVENCIA (2000-2001).....	214
12.1. ETAPA DESPEGUE A SUPERVIVENCIA.....	216
12.1.1. Estilo gerencial.....	218
12.1.2. Organización.....	219
12.1.3. Extensión de los sistemas formales.....	221
12.1.4. Estrategia principal.....	221
12.1.5. El componente familiar.....	226

12.1.6. Factores gerenciales de la etapa despegue - supervivencia.....	231
13. ESCISION (2001-2002).....	236
14. CONCLUSIONES.....	245
15. TESTIMONIO DE LA INVESTIGACION	256
BIBLIOGRAFIA	263
ANEXO 1. GUIAS DE ENTREVISTA.	268
ANEXO 2. ARBOL GENEALOGICO.....	282

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el proyecto de grado de tres estudiantes del MBA Ejecutivo de la Universidad de los Andes y pretende documentar la historia de la empresa familiar Distribuidora de Aves, fundada en 1951 en Bogotá, por Don Manuel Cimadevilla.

Esta empresa se orientó inicialmente al procesamiento industrial y venta de pollos crudos de manera doméstica, actividad que, con el paso de los años, derivó en restaurantes dedicados a la venta de pollo. El primero de ellos, denominado Surtidora de Aves de la 22, marcó un hito en la historia de la ciudad por ser innovador en su técnica, lo que produjo una gran acogida y dio origen a lo que conocemos como “asaderos de pollo”, lugares que hoy hacen parte de la tradición y cultura de nuestro país.

Con el fin de agrupar bajo una denominación común a las diferentes compañías en las que se divide y transforma a lo largo de los años esta empresa familiar, en adelante nos referiremos a ellas genéricamente como Grupo Empresarial Cimadevilla o GEC, lo cual no corresponde con exactitud a la legislación mercantil colombiana –Artículo 28 de la Ley 222 de 1.995-, pero corresponde a una licencia utilizada ampliamente¹.

La selección de este tema tiene su semilla en los conocimientos recibidos durante el curso “El empresariado en Colombia” (septiembre – diciembre 2002), dictado por el profesor Carlos Dávila, quien, desde el Grupo de Investigación Historia y

¹ Si el lector quiere profundizar mas en el asunto de conceptos sobre definición de grupos empresariales, recomendamos leer el completo análisis realizado por Acosta y Londoño (2003), pp. 17-20.

Empresariado, dirige una línea de investigación orientada a realizar un acercamiento crítico a la realidad empresarial colombiana, para generar conocimiento útil para el empresariado y la gerencia en Colombia, con un énfasis descriptivo y analítico, referido a procesos, estructuras, decisiones, situaciones y actores a lo largo de un período de tiempo².

La escogencia del GEC como sujeto de análisis surge, en principio, del conocimiento y participación activa de Carlos Chaparro (coautor), en el reciente proceso de escisión de dicho grupo empresarial, al cual se suma que a lo largo de la maestría los autores realizaron diferentes trabajos sobre este mismo grupo, generando un conocimiento e interés particular en su historia y estrategia.

Incluso el periódico El Tiempo, en 1993, se refirió a una de las empresas del GEC e indicó: “... *debe hacerse la historia de esta Compañía para dejar testimonio en el país del espíritu emprendedor, de formas honestas de manejar el capital y de las relaciones con el entorno*”³.

Posteriormente, cuando fue publicado el libro “Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX”⁴, se consideró por los autores, de una forma más concreta, la posibilidad de realizar este proyecto, lo que los llevó a proponerle a su compilador asesorarlos para realizar el proyecto de grado sobre la historia del GEC.

Hasta ese momento, siguiendo los lineamientos que se formulaban por el Grupo de Investigación Historia y Empresariado, las preguntas para esta investigación se concentraron en comprender la realidad empresarial, derivar aprendizajes y aplicaciones útiles para el desarrollo estratégico de la organización estudiada,

² Dávila (2002a), p. 1.

³ Álvarez (1993), p.4.

⁴ Dávila (2003b).

tanto para el ejercicio gerencial de quienes elaboramos el estudio, como para aquellos que posteriormente lo consultasen.

Revisando las características del GEC, los objetivos del proyecto y asesorados por el profesor Dávila, se planteó la conveniencia e importancia de complementar su alcance, considerando el análisis y las implicaciones derivadas de las características del GEC como empresa familiar, y combinando la documentación de esta historia empresarial con la teoría de las empresas de familia para así analizar desde esta perspectiva el desarrollo del GEC. Para ello se acordó vincular también como asesor a Luis Ernesto Romero, profesor de la Universidad de los Andes, quien trabaja en el área de Empresas de Familia.

Al respecto conviene recordar la gran influencia e importancia de las empresas familiares dentro de la economía. En la mayoría de los países las empresas de familia representan un porcentaje bastante alto dentro del total de las compañías constituidas en cada uno de ellos: Italia el 99 por ciento, Estados Unidos el 96 por ciento, Suiza el 88 por ciento, el Reino Unido el 76 por ciento y España el 71 por ciento. Específicamente en el caso colombiano el 68 por ciento de las empresas son sociedades de familia⁵.

Dada la relevancia de este tipo de empresas, la desaparición de las mismas se constituye en un aspecto crítico y preocupante. Las empresas familiares que pasan a la segunda generación son el 66 por ciento en Estados Unidos, el 24 por ciento en el Reino Unido y el 30 por ciento en Canadá. A la tercera generación sólo sobreviven el 12 por ciento de las empresas familiares en Estados Unidos, el 14 por ciento en el Reino Unido y el 10 por ciento en Canadá. En Colombia un 30

⁵ Superintendencia de Sociedades de Colombia (2001), p.35.

por ciento de las empresas familiares llegan a la segunda generación y solo un 13 por ciento alcanzan la tercera.⁶

No obstante, la información que se encuentra sobre la significativa presencia de las sociedades de familia en la dinámica empresarial colombiana, es proporcionalmente poca⁷, en especial sobre las empresas que no forman parte de los grandes grupos económicos.

A lo anterior se suma que el estudio sobre el empresariado que se desarrolló en Colombia en los últimos años, no contiene la cobertura y profundidad que se requiere.

Como lo señala Carlos Dávila:

“El interés por el empresariado es reciente dentro de la historiografía colombiana; a un puñado de estudios de la década de los 60 y 70 se añade, desde fines de los 80, un aumento gradual en el número de investigaciones, en especial a partir de 1995...”⁸.

Analizado el proyecto y los antecedentes con los dos asesores, se enriqueció la propuesta inicial realizando algunos ajustes a sus objetivos y contribución esperada, proceso que tomó de febrero a julio de 2004, combinando un estudio de caso de historia de vida empresarial con la teoría que se ha desarrollado sobre empresas de familia, como fenómeno particular que ha dinamizado la economía mundial. Para ello se realizará una aproximación histórica del GEC durante sus más de cincuenta años de existencia.

⁶ “Familia vs. Negocios”, *Revista Dinero*, marzo 26 de 1999. p. 30.

⁷ Este tema se desarrolla con mayor amplitud en el capítulo 3 de este trabajo.

⁸ Dávila (2003b), p.XV.

El objetivo central de este trabajo es caracterizar la evolución histórica del GEC dentro del empresariado colombiano, como empresa familiar entre 1951 y 2002; en cuanto a los objetivos específicos del proyecto se busca identificar cómo han evolucionado las relaciones familia-negocio y estrategia en el GEC y reconstruir aspectos seleccionados de la historia del mismo, utilizando el marco teórico para empresas de familia que se explica en detalle en el capítulo 3, basado en un enfoque sistémico para analizar empresas familiares planteado por Hollander y Elman⁹, cuyo foco está en la importancia e influencia del componente familia y el componente empresa y su interacción, analizando las diferentes etapas de su desarrollo con el modelo de Churchill y Lewis¹⁰, caracterizando en cada etapa aspectos relevantes como estilo gerencial, organización, estrategia principal, el componente familiar y sistemas de control.

El componente familiar y su interacción con la empresa se abordan aplicando el marco de referencia planteado por Sharma et al.¹¹, que indica cuales son los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su condición familiar y cómo integrarlos en el análisis. Los aspectos son: las metas y objetivos de la familia, la sucesión, la cultura de la familia y de la empresa familiar, la inclusión de los miembros de la familia en la empresa, las características de los familiares involucrados, los conflictos intergeneracionales, la rivalidad entre hermanos y los directivos ajenos a la familia.

En síntesis, se busca aportar, desde la perspectiva de este proyecto, la ampliación del conocimiento de la historia del empresariado y al análisis de las empresas familiares en Colombia. Confrontar la teoría sobre la empresa familiar en un negocio particular nos va a permitir aportar un caso a la discusión y a la construcción de la reflexión sobre la empresa familiar en Colombia. Conviene

⁹ Hollander y Elman (1988).

¹⁰ Churchill y Lewis, (1983).

¹¹ Sharma et al. (1997).

precisar que con esta investigación no se pretende realizar un trabajo prescriptivo; o el diseño del “deber ser” empresarial y gerencial del GEC.

Una vez determinados los objetivos con los asesores, se comentaron y revisaron con Margarita Cimadevilla de Vega (hija del fundador del grupo), cuya colaboración fue indispensable para llevar a cabo esta investigación.

Esta historia de vida empresarial se enmarca en un contexto histórico en el cual Colombia pasa de una cultura rural a una cultura urbana. En América Latina, la crisis de 1930 condujo a la protección y promoción generalizada de la manufactura, conllevando al inicio del desarrollo industrial y modernización deliberada. Para el caso colombiano, el desarrollo de la red férrea nacional contribuyó al desarrollo de la industrialización y le permitió al país tener la menor baja en el Producto Interno Bruto, PIB frente a otros países de Latinoamérica.

Tal como lo reseña Luíis Fernando Molina:

“Tras la crisis de 1930, el éxito de varias industrias, en particular la textil y la de alimentos y bebidas, hizo evidente para empresarios en otras áreas, que en las ciudades había mercados potenciales para atender...”¹².

Tanto para uso doméstico como masivo, empieza a desarrollarse una industria de alimentos procesados y sin procesar que se ponen al servicio de un nuevo ciudadano dispuesto para el consumo.

En este contexto Don Manuel Cimadevilla, inmigrante español, crea en Bogotá hacia 1951 la empresa *Distribuidora de Aves* que, como lo indica su nombre, era

¹² Molina (2003a), pp. 22-23.

el lugar de donde salían los pollos listos para su manejo tanto a nivel comercial como al interior del hogar.

El procesamiento de pollos consistía en el sacrificio, desplume y limpieza, lo que para la época (1951) se constituyó en algo novedoso pues hasta ese momento lo usual era que las personas que lo iban a preparar o consumir realizaran estas actividades directamente. Con este procesamiento industrial se trasladó el sacrificio y la limpieza a agentes externos, lo que permitió a los consumidores tener un pollo crudo listo para ser preparado.

En 1960 se abrió lo que en Bogotá se denomina un “asadero”, es decir, un expendio de pollo tostado que constituyó una leyenda en el sector de los restaurantes en la ciudad, un cambio de hábito en la población y la popularización del consumo de pollos. En 1968 Don Manuel se aleja de forma directa de la gestión por cuestiones de salud, y se ve obligado a vivir lejos de Bogotá, en un lugar con mejores condiciones climáticas y atmosféricas; sin embargo desde la distancia, continuó controlando y supervisando los resultados de la empresa. Con su partida dejó tres de sus restaurantes distribuidos entre sus hijos.

Para 1985 cuatro de los hijos constituyeron la sociedad Surtidora de Aves Intermedia Ltda., con el fin de darle crecimiento al negocio iniciado por su padre. Esto dio inicio a un negocio exitoso, cuya marca comenzó a ser plagiada en momentos en que el país no tenía legislación sobre protección de marca. No obstante el plagio, el grupo continuó con su desarrollo y crecimiento.

Cuando la tercera generación se encontraba en cargos gerenciales, y la segunda en cargos directivos, varias situaciones se presentaron y originaron en 2002 la escisión de la empresa. Frente a la imposibilidad de poner de acuerdo a la familia para continuar con la empresa unificada, se conformaron dos sociedades, se

repartieron los activos y continuaron desarrollando la misma actividad, pero con denominaciones y accionistas diferentes.

En resumen, los principales hitos de la historia del GEC parten de su fundación informal en 1951, pasando por su formalización en 1985 y llegando a su división en 2002.

La investigación se realizó con la metodología descrita en detalle en el capítulo 1 de este documento, partiendo de la revisión bibliográfica sobre historia empresarial y empresas de familia, realizando entrevistas a profundidad con 11 diferentes personas vinculadas a la historia del GEC y revisando, entre otras, fuentes de información escritas tales como publicidad, informes financieros anuales e informes de prensa, entre otros.

El trabajo se apoyó en un diario de campo en el que se registró el avance de las diferentes actividades y en donde se trataron, con especial énfasis, las impresiones de los autores, referidas a la utilidad e información clave de cada actividad realizada.

También constituyó una valiosa herramienta el desarrollo de una matriz en la cual se plasmó el enfoque teórico de Churchill y Lewis ya mencionado, representando en uno de los ejes la escala de tiempo y clasificando diferentes períodos de la empresa como una de las cinco etapas planteadas por dichos autores: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos. Por otra parte, en el otro eje se consignaron diferentes características relevantes de la compañía tales como estructura y organización, estrategia, estilo gerencial y resultados financieros, obtenidos por la empresa durante los períodos aquí contemplados.

En paralelo se desarrolló el perfil de los gerentes, administradores y miembros de la familia que han dirigido este grupo empresarial, y se cubrieron aspectos

adicionales relativos a empresas familiares que tienen que ver con la relación familia-empresa, proceso de toma de decisiones, manejo de conflictos, sucesión y gobierno corporativo. Para la elaboración de estos perfiles se utilizó la técnica de las entrevistas, y la revisión de los documentos formales e informales que se encontraron, dado que el grupo nació, formalmente, en 1985.

En síntesis, se exploran en este trabajo los elementos que le han permitido a la empresa perdurar en el tiempo, no obstante las dificultades que ha afrontado el GEC en las diferentes etapas de su vida empresarial. También se documenta la participación de asesores externos en materia jurídica, financiera y de imagen, quienes jugaron un importante papel en momentos de crisis.

Esta historia de vida empresarial pretende encontrar en pequeños detalles, entrevistas, recibos, facturas, relatos e historias de la vida cotidiana, el desarrollo de esta empresa colombiana, que ha estado, como lo manifiestan algunos de sus protagonistas, más preocupada por resolver problemas jurídicos, que por hacer pollos tostaditos.

Dentro de las limitaciones que encontraron los autores de este trabajo se encuentra, en primer lugar, la carencia de documentos sobre la primera etapa del GEC, principalmente entre 1952 y 1985. En segundo lugar, el hecho de que los fundadores del grupo no hayan dejado algún tipo de registro documental, escrito o magnético, obligó a reconstruir su historia a partir de los testimonios de sus allegados, que como es natural, contienen cierto sesgo personal y la mella del tiempo en la memoria.

Este documento consta de dos partes. Después de esta introducción, se presenta la metodología utilizada y el marco teórico sobre el empresariado colombiano y las empresas de familia. La segunda parte, versará sobre evolución histórica del grupo empresarial. Finalmente se concluirá sobre el trabajo realizado.

1. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este proyecto se involucró el análisis de múltiples fuentes de información. En primer lugar, se tuvo en cuenta una muestra de la bibliografía existente sobre historias de empresas y empresarios, principalmente colombianos, con una mirada particular a las historias de empresas de familia. Lo anterior para analizar cómo se documentaron, identificar los aspectos más relevantes y utilizarlos en la construcción de la historia empresarial del Grupo Cimadevilla. En total se revisaron veintiún documentos concernientes a historias de empresas y empresarios.

El trabajo se apoyó en un diario de campo que recopiló el avance de las diferentes actividades y en el que los autores registraron la información de mayor utilidad durante el desarrollo de la investigación. En este diario de campo se registraron, entre otros, aspectos claves como documentos analizados, fechas importantes de la historia del GEC, aspectos claves producto de las diferentes entrevistas realizadas

Paralelamente se revisó la bibliografía sobre empresas familiares, que se desarrolla con mayor amplitud en el capítulo 3 denominado “Revisión de la literatura sobre empresas de familia”.

La importancia de esta revisión radica en la identificación de las variables de interés como un mecanismo replicable para abordar el estudio de empresas con características similares.

Realizado el análisis de la bibliografía se seleccionó como marco de referencia teórico el enfoque sistémico para analizar empresas familiares planteado por Hollander y Elman¹³, que se fundamenta en la importancia e influencia del componente familia y el componente empresa y su interacción. El componente empresa se desarrolla, analizando las diferentes etapas de su evolución con el modelo de Churchill y Lewis¹⁴ desarrollado para empresas pequeñas, caracterizando en cada etapa aspectos relevantes tales como estilo gerencial, organización, estrategia principal, el componente familiar y sistemas de control.

Para llegar a la selección del modelo de Churchill y Lewis, se revisaron, entre otras teorías, las de Neubauer y Lank¹⁵, Adizes¹⁶, Ward^{17,18}, Aronoff y Ward¹⁹ Greiner²⁰, Kroeger²¹, Gersick et al.²² y Barnes & Hershon²³. Adicionalmente la revisión se complementó con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades sobre empresas familiares en Colombia²⁴.

El componente familiar y su interacción con la empresa se abordan aplicando el marco de referencia planteado por Sharma et al.²⁵, que indica cuales son los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su condición familiar y cómo integrarlos en el análisis. Los aspectos son: las metas y objetivos de la familia, la sucesión, la cultura de la familia y de la empresa familiar, la inclusión de los miembros de la familia en la empresa, las características de los familiares involucrados, los conflictos intergeneracionales, la rivalidad entre hermanos y los directivos ajenos a la familia.

¹³ Hollander y Elman (1988)

¹⁴ Churchill y Lewis, (1983).

¹⁵ Neubauer y Lank (1998).

¹⁶ Adizes (1979).

¹⁷ Ward (1987).

¹⁸ Ward (1991).

¹⁹ Aronoff y Ward (1993).

²⁰ Greiner (1972).

²¹ Kroeger (1974).

²² Gersick et al. (1997).

²³ Barnes y Hershon (1976).

²⁴ Superintendencia de Sociedades de Colombia (2001).

²⁵ Sharma et al. (1997).

Una vez seleccionada la teoría de empresas de familia y analizadas diferentes fuentes bibliográficas sobre historia empresarial, los autores validaron la información con los directores del proyecto confirmando el rumbo que se había tomado. Es decir un enfoque que busca integrar dos perspectivas que -como lo enseñó esta revisión de la bibliografía- generalmente no han estado integradas: la historia de empresas y las empresas de familia.

Luego de la revisión bibliográfica se realizó la verificación de las fuentes sobre el GEC en prensa, revistas, actas de junta directiva, declaraciones tributarias y estados financieros, etc., y se tuvo acceso a los documentos internos existentes en la sociedad Intermedia Ltda. -anteriormente, Surtidora de Aves Intermedia Ltda.-, para buscar la historia de vida empresarial de una empresa mediana en Colombia.

Esta búsqueda se concentró en la consecución de pequeños detalles mediante entrevistas, recibos, facturas, relatos e historias de vida cotidiana, en donde se refleja, según sus protagonistas, que la mayor parte del tiempo lo dedicaron a resolver problemas jurídicos más que a producir pollos tostaditos.

Con el análisis de la información se elaboró una herramienta, denominada matriz guía, que sirvió para generar los diferentes gráficos que se incluyen en el presente trabajo, en la cual se relacionaron los principales aspectos en la evolución de la sociedad tales como número de sucursales, resultados financieros anuales, organigrama de personal existente, períodos de dirección del grupo - tanto familiares como externos -, estrategia aplicada y demás datos considerados como relevantes para el trabajo.

En uno de los ejes se registró la escala de tiempo, clasificando diferentes períodos de la empresa como una de las cinco etapas planteadas por Churchill y Lewis²⁶: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos.

En el otro eje se consignaron diferentes características relevantes de la compañía, tales como estructura y organización, estrategia, estilo gerencial y resultados financieros obtenidos por la empresa durante estos períodos.

Como la documentación sobre la GEC se inició en 1985, 34 años después de que Don Manuel Cimadevilla fundara la Surtidora de Aves (1951), se concluyó que la única forma de reconstruir la historia para dichos años era utilizando la metodología de entrevistas en profundidad de carácter semi-estructurado.

Para estas entrevistas se escogieron algunos de los miembros de la familia y del personal que laboró o labora en la empresa. En total se realizaron 11 entrevistas: ocho a familiares de Don Manuel (cuatro de la segunda generación, un yerno y tres de la tercera), y tres a empleados de primero y segundo nivel y uno a nivel de asistente.

Margarita Cimadevilla de Vega, su hija, colaboró en el proceso de identificación de los entrevistados y aportó algunos nombres no incluidos previamente. Igualmente cooperó con los autores en la consecución de las citas para el desarrollo de las entrevistas.

Se realizaron tres guías de entrevista, incluidas en el anexo No. 1, para asegurar que correspondieran a la estructura de análisis definida, incluyendo las variables de interés y permitiendo flexibilidad en el desarrollo de las entrevistas, según el aporte individual de cada entrevistado.

²⁶ Churchill y Lewis (1983).

Las guías se diseñaron de acuerdo con el perfil de los entrevistados:

- Familiares vinculados en la administración de los negocios.
- Familiares no vinculados al negocio.
- Empleados.

El tiempo de duración de cada una de las entrevistas fue en promedio de tres horas, y así mismo fueron grabadas y transcritas en su totalidad.

Las entrevistas se desarrollaron en un clima de colaboración adecuado, puesto que la totalidad de los entrevistados evidenciaron la importancia de realizar este trabajo para documentar la historia del GEC y la evolución de la compañía frente a los modelos teóricos.

Aun cuando para los autores el presente trabajo fue exhaustivo, es importante exponer que una de las debilidades del mismo es el de no contar con información documental durante el periodo comprendido entre 1951 y 1985.

A lo anterior se suma la imposibilidad de acceder a los fundadores del GEC, pues para la fecha del desarrollo del proyecto habían fallecido sin dejar registro histórico alguno.

Como la reconstrucción histórica sobre la creación de la empresa se tuvo que limitar a los testimonios aportados por sus descendientes, probablemente algunos de sus detalles pueden tener cierto matiz subjetivo como consecuencia de los rasgos emotivos que algunos de los entrevistados aportaron.

Con referencia al proceso investigativo que conlleva la realización de un trabajo de grado, podemos registrar que al efectuar la investigación cada uno de los

participantes desarrolló fortalezas temáticas que al momento de abordar el análisis del caso fueron enriquecedoras porque se complementaron y se tuvieron diferentes puntos de vista con un solo objetivo, el de estructurar la historia de este grupo empresarial bajo los parámetros de los diferentes análisis de empresas de familia.

Pasando al área del proceso de redacción del trabajo, debemos reconocer que el tener a tres personas escribiendo la investigación, todas de áreas en que el escribir no forma parte de su formación profesional, en donde cada una aporta un estilo propio de redacción, obliga a desarrollar una compenetración mayor en el grupo de trabajo para poder ejecutar el mismo bajo lineamientos acordados.

Lo anterior sumado a las diferentes revisiones efectuadas por los asesores que en varias oportunidades nos condujeron a re-escribir lo ya desarrollado y en ocasiones nos generaron altibajos en el ritmo de trabajo, nos fortaleció, no sin antes dejarnos un conocimiento claro que el investigar, escribir y hacerlo en grupo ha sido uno de los retos más grandes que afrontamos durante el proceso educativo dentro del MBA.

2. REVISION DE LA LITERATURA SOBRE HISTORIAS DE EMPRESAS Y EMPRESARIOS

En la Introducción se describieron las razones para adelantar este proyecto, su importancia y los objetivos del trabajo, así como una breve mirada a la historia del GEC. En el capítulo de Metodología se incluyó una descripción de las fuentes, los modelos teóricos y las herramientas de recolección de información utilizadas para adelantar esta investigación.

En este capítulo se presentará una síntesis de la bibliografía revisada con relación a historias de empresas y empresarios, principalmente colombianos, incluyendo dentro de ellas a las empresas de familia. Sin embargo, y a pesar de que esta temática cobra gran importancia en el desarrollo del país, poca fue la literatura que se encontró al respecto:

“En Colombia el tema del empresariado sólo muy recientemente ha comenzado a perfilarse como campo de la investigación académica y de la docencia”²⁷.

Para 1997 se encontraban pocos estudios como lo evidencia el balance adelantado por Carlos Dávila en esa época:

“En el campo de la historiografía de las empresas específicas (company history) nacionales o extranjeras, privadas, mixtas o estatales se presenta el menor grado de desarrollo y la escasez más aguda de trabajos de calidad y de rigor metodológicos”²⁸.

²⁷ Dávila (2002b), p. 11.

²⁸ Dávila (1997), p.77.

Posteriormente se advierte un importante avance, pues en 2004 el mismo autor precisa:

“Los balances bibliográficos adelantados durante el último decenio, muestran que casi la mitad de las publicaciones (174 de 400), distribuidas entre libros, artículos en revistas, tesis de doctorados y capítulos en libros vieron la luz entre 1991 y 2002. En el período 1998-2002 se produjeron 71 de los 174 estudios de la década; en cuanto a historia de empresas y empresarios, se destaca que el número de escritas en los últimos cuatro años (26 trabajos) supera a cualquier otra categoría”²⁹.

Aunque en la última década se aumentó y profundizó el estudio de la historiografía en Colombia, vale la pena destacar que las empresas de familia, en las que se enmarca este trabajo, son las investigaciones menos elaboradas en materia de historia como empresa, empresario y ciclos de desarrollo.

En nuestra revisión encontramos libros de diferentes características; desde profundas investigaciones, hasta historias sencillas que, incluso, carecen de referencias y fuentes. Su revisión y análisis, en consecuencia, debe realizarse considerando estas diferencias, aun cuando todos contribuyan, en mayor o menor escala, al desarrollo de la materia. Tal como lo reseña Fernando Muñoz³⁰:

“Pensar que empresas relativamente jóvenes, como Betatonia y Roland, empezaron en unos locales reducidos y garajes de la misma casa familiar, es algo que al ver su magnitud actual muy pocos llegan a creer. Sin embargo, las historias de cómo empezaron los grandes industriales del panorama empresarial y familiar colombiano son relatos apasionantes en los cuales se pueden ver

²⁹ Dávila (2004), p.27.

³⁰ “La primera piedra”, *Revista Gerente*, octubre de 1999, p.12.

diferentes formas de cómo se construyeron los grandes grupos empresariales del país”.

La mayor limitación en este proceso tiene que ver con la falta de conservación de archivos que contengan la memoria de las historias de las empresas y sus empresarios. Para cubrir esta limitación, el equipo de este proyecto se concentró en el género de la entrevista, como fuente primordial para la recolección de información, y fue consciente de la fragilidad de la memoria que se origina con el paso del tiempo.

Al revisar la literatura sobre el empresariado colombiano, identificamos una separación natural entre lo que son las historias de las empresas y las historias de empresarios. Adicionalmente describimos en sección separada las historias de las empresas de familia.

Con el objeto de orientar este trabajo, de analizar cómo se documentaron estas historias e ilustrar el estado actual de la historiografía en Colombia para posteriormente utilizar dicho análisis en este proyecto, se realizó una selección para cada una de estas categorías que encajan en este trabajo dada la naturaleza del GEC como empresa, la presencia activa de los empresarios y su carácter particular de empresa de familia.

2.1. HISTORIAS DE EMPRESAS

En cuanto a las historias de empresas en Colombia se encontraron libros conmemorativos de circulación restringida. Públicamente son muy pocos los libros que se consiguen ya que en su totalidad pasan a ser parte de la colección privada de sus dueños. También se encuentran algunos esfuerzos no sistemáticos e independientes por relatar la historia de algunas compañías.

Según reseña adelantada por Carlos Dávila, hasta el 2002 se registraron 43 trabajos sobre la historia de empresas: 18 hasta 1990, 13 de 1991 a 1997 y 12 de 1998 a 2002³¹. Entre estos, la mayoría (alrededor de 22) son libros en su mayor parte contratados para celebrar aniversarios importantes de las empresas³².

Sobre estos 43 trabajos se seleccionaron cuatro dada su relevancia para este proyecto:

Título	Investigador	Extensión	Empresa	Sector	Región	Tipo publicación	Epoca cubierta
Banco Industrial Colombia, 50 años	Fundación Antioqueña para Estudios Sociales	158	BIC	Financiero	Medellín	Libro conmemorativo	1945 - 1995
El desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973 - 1994. Una Historia Empresarial	Carlos Dávila - Universidad de los Andes	604	Colmena	Financiero	Bogotá	Informe de investigación	1973 - 1994
Empresarios, tecnología y gestión en tres fábricas bogotanas 1880 - 1920	Edgar Valero - Escuela de Administración de Negocios, Centro de Investigaciones	211	Fábrica de Chocolates Chávez, Fábrica de Cerveza Bavaria y Ferrería La Pradera	Productivo: Siderúrgico y alimentos	Bogotá	Libro y estudio académico de historia empresarial	1880 - 1920
Cinco empresarios de la segunda mitad del siglo XX en Bogotá - Experiencias y realizaciones	Carlos Tapias - Universidad Externado de Colombia	232	Mercados Romi, Univerplas, Carlos Julio Vargas, Imapar y Pasar Ltda.	Supermercado, productos plásticos, automotriz y servicios	Bogotá	Libro y estudio académico de historia empresarial	Mitad del siglo XX

³¹ Dávila (2004), p.28.

³² Ibídem, p. 41.

Posterior a esta reseña, en 2003 se seleccionaron tres trabajos por su importancia y relación con el presente estudio:

Título	Investigador	Extens.	Sector	Región	Tipo publicación	Epoca cubierta
Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes	Compilador: Carlos Dávila, con investigadores de diferentes disciplinas como historiadores, sicólogos, economistas, entre otros	1249	Productivo, siderúrgico, minero, papel, alimentos, transporte y financiero, entre otros	Colombia	Investigación	Siglos XIX y XX
Historia del Grupo Empresarial Antioqueño, evolución de políticas y estrategias, 1978-2002	Nora Acosta, Carlos Londoño, estudiantes del MBA de la Universidad de los Andes.	120	Financiero	Bogotá	Proyecto de Grado	1978 - 2002
Estrategias implementadas en Avesco Kokoriko, para el logro de su perdurabilidad organizacional	Irma Cardona, Olga L. Anzola	776	Alimentos	Bogotá	Informe e Investigación	1973 – 1994

Con relación al origen de sus autores, seis de los siete libros analizados son de colombianos; cinco de ellos bogotanos y uno medellinense. La compilación de Carlos Dávila tiene 42 autores de los cuales ocho son extranjeros.

Con respecto a su profesión, seis de los autores son investigadores profesionales: la Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales FAES, un profesor e historiador de la Universidad de los Andes, un sociólogo de la Universidad Nacional asociado con el Centro de Investigaciones de la Escuela de

Administración de Negocios E.A.N. y tres historiadores de la Universidad Externado de Colombia; el séptimo trabajo fue desarrollado por estudiantes del MBA de la Universidad de los Andes.

Los libros son de características muy diferentes. Ejemplo de lo anterior es su extensión, ya que el compilado del profesor Carlos Dávila contiene 1.249 páginas, frente a las 120 páginas que utilizaron los estudiantes del MBA de la Universidad de los Andes para escribir sobre el Grupo Empresarial Antioqueño.

Las empresas estudiadas corresponden a diferentes sectores: tres del financiero y nueve del sector real, dos de ellas del sector servicios.

A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de los trabajos:

Para el Banco Industrial Colombiano, BIC, se investigaron sus primeros 50 años de existencia (1945-1995)³³. Es un documento oficial de la compañía, bellamente ilustrado con fotografías, que muestra la historia del Banco a través de las etapas desde su nacimiento hasta el momento de la edición del libro. El libro cuidadosamente realizado, tuvo como base informativa la realización de entrevistas sin mencionar el número de estas, artículos de prensa y de revistas y libros relacionados con la entidad financiera. Es importante resaltar la periodización con la que se trabajó, ubicando la situación económica del país y la estrategia del Banco en cada momento. En la parte final se presenta con gran detalle el perfil biográfico de los principales fundadores del Banco y de todos sus presidentes, en donde se destacan sus logros de acuerdo con las metas alcanzadas.

³³ Fundación antioqueña para los estudios sociales FAES (1995).

El libro sobre la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena³⁴ que cubre el periodo 1973 a 1994, resultó de un proyecto de investigación realizado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. En éste se indica la metodología utilizada, que recurre a fuentes escritas y a la memoria viva, y para el que se realizaron 92 entrevistas, 88 de ellas individuales y cuatro grupales mediante talleres de observación directa dando un tono testimonial a la investigación. Este trabajo no sólo relata la historia de la compañía sino también la del sistema UPAC dentro del cual se articuló Colmena. Es de resaltar su aporte al analizar de una manera metódica y crítica cada una de las etapas de la compañía a la luz de sus administradores, lo cual incluye adicionalmente el detalle y análisis de las políticas, estrategias y desempeño financiero, el estilo gerencial y del grupo directivo. Adicionalmente, se profundizó en temas relacionados con la etapa de planeación estratégica de la Corporación, las políticas de personal y la gestión de recursos humanos incluyendo las relaciones género – familia, entre otros.

Empresarios, tecnología y gestión en tres fábricas bogotanas 1880 – 1920³⁵ relata la historia de tres de las más importantes empresas industriales de finales del siglo XIX en el centro del país: Fábrica de Chocolates Chávez, Fábrica de Cerveza Bavaria y Ferretería La Pradera.

Estas son historias que, a pesar de ser cortas, logran el nivel de detalle adecuado, pues evalúan procesos de producción, estructuras de propiedad y cifras del sector. Adicionalmente también incorporaron información detallada de las compañías.

Cinco empresarios de la segunda mitad del siglo XX en Bogotá - Experiencias y realizaciones³⁶, es un libro que relata la historia de empresarios en diferentes

³⁴ Dávila (1998).

³⁵ Valero (1999).

³⁶ Tapias (2003).

sectores económicos: Mercados Romi, fundada en los años 60 (38 páginas), Univerplas de Beatriz Rojas establecida en los años 90 (24 páginas), Carrocerías El Sol de Carlos Julio Vargas desde los años 60 (30 páginas), Industria Manufacturera de Partes Imapar de Josué Lucas Dugand en los años 80 (27 páginas) y la comercializadora Pasar Ltda. de finales de los años 70 (25 páginas).

Este trabajo, escrito por un profesor de la Facultad de Administración de la Universidad Externado de Colombia, se basa en entrevistas contextualizadas en la realidad económica de los diferentes sectores para las épocas en las que transcurre su historia. El trabajo se complementa con las entrevistas grabadas en formato audiovisual. De acuerdo con su autor se basa en la indagación de empresarios en diferentes subsectores económicos con el fin de relevar las características principales de su mentalidad.

En el marco teórico se analiza e interpreta detalladamente, desde el punto de vista histórico, al empresario y su quehacer apoyándose en diferentes autores. Es de destacar como se logra, en tan breve espacio, el análisis de las empresas, el sector y su desarrollo. En las conclusiones se revisa y caracteriza cada una de las empresas analizadas.

Con relación al trabajo compilado por Carlos Dávila³⁷, los 37 capítulos de este libro reúnen trabajos de investigación adelantados por 42 autores, ocho de los cuales son extranjeros y de las más diversas disciplinas: historiadores, sicólogos, economistas, entre otros. Se trabajan diferentes secciones: historias de elites empresariales regionales, de empresarios, de empresas, de sectores y gremiales y la relación entre el empresariado y el desarrollo tecnológico. Sobre las historias de empresas se trabajaron los siguientes 10 capítulos:

³⁷ Dávila (2003b).

Título	Investigador	Extens.	Sector	Región	Época
Heroísmo empresarial y fomento estatal en la siderúrgica del siglo XIX colombiano	Edgar Valero. Magíster en sociología y sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia, profesor asistente del departamento de psicología de la Universidad Nacional de Colombia.	38	Siderúrgico	Centro del país	1881-1893
La empresa minera del Zancudo	Luis Fernando Molina. Maestro en historia e historia de la Universidad Nacional de Colombia. Gerente del Archivo de Bogotá y profesor de cátedra de la facultad de administración de la Universidad de Los Andes.	44	Minería	Antioquia	1848-1920
La Compañía Minera en Antioquia	Mercedes Botero Restrepo. Economista de la Universidad de Antioquia, magíster en historia en la Universidad Nacional, adelanta estudios de Ph.D. en la Universidad de Londres.	28	Minería	Antioquia	1875-1882
J.V. Mogollón & Cia: "Rayando papel"	Rodolfo Segovia Salas. Ingeniero Químico de M.I.T., master en historia de la Universidad de California. Miembro del Consejo Directivo de la Universidad de los Andes y del Global Council de Lehigh University.	32	Papel	Cartagena	1900-1930
	Claudia Navarro Díaz. Historiadora de la Universidad de Cartagena y especialista en economía de la universidad de los Andes.				
Tras la visita del señor Herbert: United Fruit Company, elites locales y movimiento obrero en Colombia.	Marcelo Bucheli Gómez. Economista y magíster en economía de la Universidad de los Andes, M.A. y Ph.D. en historia de la Universidad de Stanford.	34	Alimentos	Macondo, Magdalena	1900-1970

Título	Investigador	Extens.	Sector	Región	Época
De la utopía a la agonía: Historia del fracaso de una inversión industrial pionera en Santander	Pierre Raymond. Doctor en migraciones laborales en la Escuela de Altos Estudios de Ciencias Sociales (EHESS) con estudios de sociología y antropología en la Sorbona. Investigador Independiente y profesor del Instituto de Estudios Rurales de la Universidad Javeriana.	36	Textil	Santander	1907-1980
Una empresa familiar de transporte por carretera: Transportes Salazar-Codicargas	Jaime Salazar Montoya. Especialista en Admón de empresas Fundación Getulio Vargas (Sao Paulo, Brasil), Doctor en derecho y licenciado en economía de la Pontificia Universidad Javeriana en Medellín. Empresario y profesor en la especialización de derecho de transporte internacional en la Universidad Externado de Colombia.	42	Transporte	Antioquia	1918-2000
La empresa pública en economía cerrada: el caso de la DIN y el ICSS.	Oscar Rodríguez Salazar. Economista y abogado Universidad de los Andes, D.E.A. y Doctorado en sociología de la Universidad de Paris. Profesor titular y emérito de la Universidad Nacional de Colombia y profesor de la Universidad de los Andes.	44	Público	Colombia	Siglo XX
La Equidad, capitalismo y solidaridad. Una historia empresarial	Enrique Ogliastri Uribe. Ph.D. y M.A. de la Universidad de Northwestern, MBA en el IESE, Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Profesor titular del INCAE en Costa Rica y de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.	56	Seguros	Colombia	1970-2000
	Patricia Camacho Ortiz. Economista, Master en economía y MBA de la Universidad de los Andes. Consultora.				
Entre la tradición y la modernidad: de una caja de ahorros de obreros católicos a un grupo económico	Carlos Dávila L. de Guevara. Ph. D. en teoría organizacional y M.A. en sociología de la Universidad de Northwestern, Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes. Profesor titular de la Universidad de los Andes.	42	Financiero	Bogotá	1911-1980

Los trabajos de investigación relacionados en tabla son clasificados en la introducción del libro como parte de la sección historia de empresas, pero no entraremos a describirlos debido a su volumen. En general corresponden a historias cortas de las empresas cuidadosamente reseñados con valiosas notas de pie de página y la relación de las fuentes utilizadas.

El trabajo de grado realizado para optar el título del MBA de la Universidad de los Andes analizó la historia del Grupo Empresarial Antioqueño uno de los principales grupos económicos de Colombia, desde la perspectiva de su evolución de políticas y estrategias, en el periodo comprendido entre los años 1978 y 2002³⁸.

Este trabajo describió de manera breve la metodología, la forma de recopilación de la información basada en el análisis documental, y la elaboración de entrevistas donde cabe resaltar las realizadas por primera vez a la cúpula del grupo empresarial. Igualmente anexó la bibliografía y el cuestionario de referencia de las entrevistas, pero no hizo mención al marco teórico utilizado para el desarrollo y soporte del estudio.

De igual manera revisó aspectos teóricos sobre la definición de grupos económicos y detalló la conformación y los sectores en los que trabajaron, las etapas del desarrollo del grupo y la evolución de los principales indicadores financieros. Además especifica las políticas y estrategias corporativas. Para destacar el buen nivel de información sobre el grupo y las recomendaciones que abren nuevas posibilidades al estudio, como lo indica su autor:

“...hacer de esta investigación un proceso vivo y a fin de que tenga ampliación y continuidad hacia el futuro”³⁹.

³⁸ Acosta y Londoño (2002).

³⁹ *Ibíd*em, p. 106.

El último libro reseñado en esta sección es el que corresponde a la historia de Kokoriko⁴⁰. En sus casi 800 páginas se observa el trabajo en detalle que se realizó a partir de la información más relevante sobre los inicios de la empresa y su desarrollo.

Para cada una de las cinco etapas, comprendidas entre 1969 y 2000, se caracterizó la historia, el entorno, el proceso estratégico, el producto, la tecnología, el mercadeo, aspectos financieros, organización, recurso humano y responsabilidad social.

El documento posee una bibliografía importante soportada en libros, documentos, textos, boletines internos, páginas web, trabajos de grado y documentación interna de la empresa. Se destaca la descripción de los aspectos metodológicos, la técnica, los instrumentos de recolección de información y se anexa el tipo de encuesta que se utilizó.

2.2. HISTORIAS DE EMPRESARIOS

Los estudios sobre historia de empresarios tienen un desarrollo importante en el último lustro. En su trabajo de 2004, Carlos Dávila registra 39 trabajos sobre la historia de empresarios: 15 hasta 1990, 10 de 1991 a 1997 y 14 de 1998 a 2002⁴¹.

Utilizando los mismos criterios señalados en la sección de historias de empresas, en esta categoría se seleccionaron ocho libros.

Los cuatro primeros son estudios sobre empresarios individuales:

⁴⁰ Cardona y Anzola (2003).

⁴¹ Dávila (2004), p. 28.

Título	Investigador	Extens.	Perfil	Región	Tipo publicación	Época
Francisco Montoya Zapata. Poder Familiar, Político y Empresarial	Luis Fernando Molina	527	Empresario, participó en el Ejército Libertador, pionero en la modernización de la minería y en la navegación a vapor por el Río Magdalena, gobernó Antioquia y fomentó la exportación de sombreros y tabaco.	Antioquia, radicado en Bogotá	Investigación	1810-1862
Cuento mi vida	Autobiografía de Fernando Mazuera	395	Político y empresario, destacan actividades como constructor.	Bogotá	Autobiografía	Siglo XX
Gonzalo Restrepo Jaramillo: Familia, empresa y política en Antioquia, 1895-1966	Víctor Álvarez Morales.	594	Hombre de negocios, profesor universitario, político y hombre de familia.	Antioquia	Investigación	1895-1966
Carlos E. Restrepo	Rodrigo García	318	Empresario, político y periodista antioqueño. Adicionalmente fue presidente de la República	Bogotá	Investigación	Siglo XIX

En cada uno de los cuatro libros siguientes se presentaron historias sobre diferentes empresarios, relatadas de forma individual:

Título	Investigador	Extensión	Empresarios	Región	Tipo publicación	Época
Empresarios Colombianos del Siglo XIX	Luis Fernando Molina	251	Carlos Coriolano Amador, Leocadio María Arango, Pepe Sierra, Marco A. Restrepo Jaramillo, y Juan Bautista Mainero.	Antioquia y Costa Atlántica	Investigación	Siglo XIX
Los Titanes del Comercio Colombia	Agustín Jaramillo	378	Clementina Trujillo, Gustavo Toro Q., Germán Saldarriaga del Valle, Tomas Santamaría y Germán Jaramillo	Antioquia y Cundinamarca	Investigación	Siglo XX
Talento Empresarial	Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá	181	José Sáenz Hurtado, Mariela Vargas Osorno, Jorge Alberto Giraldo Vanegas, Hugo Fernando Valderrama Sánchez,	Cundiboyacense	Historia cortas	2a mitad del Siglo XX

Título	Investigador	Extensión	Empresarios	Región	Tipo publicación	Época
			Abraham Mayorga Avellaneda, Fernando Sánchez Paredes, Gumersindo Gómez Caro, Bernardo Gedalovits Moskovits, Fernando Low Murtra y Patricia Plazas Arévalo.			
A puro pulso	Hollman Morales	120	Maria de Chávez, Gumersindo Gómez Caro, José Eduardo Hernández, Adalberto Carvajal, Manuel Antonio Alzate, Jesús Guerrero Hernández, Ernesto Mejía Amaya, Carlos Julio Vargas, Hugo y José Sáenz	Cundiboyac ense	Historias cortas	Segun da mitad del Siglo XX

Por último seleccionamos la historia de Jaime Bueno⁴², correspondiente a un trabajo de grado de 240 páginas, escrito por una estudiante de pregrado de la Universidad de los Andes, que a diferencia de los hasta ahora reseñados, no es sobre un empresario sino sobre un gerente, pero se incluyó por estar rigurosamente elaborado.

Los ocho libros analizados fueron escritos por autores colombianos: tres de ellos historiadores y profesores universitarios; dos por sus protagonistas; dos por periodistas y el último por una estudiante de pregrado.

Las características de cada los libros son muy diferentes en cuanto a su extensión, profundidad y alcance, lo cual se describirá en la breve reseña que a continuación se incluye para cada uno de ellos, siendo los más extensos y cuidadosamente investigados los de Gonzalo Restrepo y Francisco Montoya y, los de menor rigurosidad, A puro Pulso y Talento Empresarial.

⁴² Caicedo (2003).

Los empresarios nacidos en el siglo XIX y XX gestaron sus negocios en diferentes regiones: Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y la costa.

En los estudios de empresarios se empezará por reseñar el exhaustivo trabajo realizado por Luís Fernando Molina sobre el empresario Francisco Montoya⁴³, donde se ilustra la conducta empresarial y política de este destacado empresario.

La historia se enmarca en las condiciones sociales, económicas y políticas imperantes, presentando el perfil desde diferentes perspectivas, sus características personales, estilo de vida, familia, política, visión y desarrollo de los diferentes negocios emprendidos, finalizando con su legado como hombre de familia y empresario.

Este trabajo no escatima en detalles y en él se encuentra desde el árbol genealógico, copia de sus capitulaciones, fotos de su familia y sus propiedades, con un minucioso trabajo de recopilación notarial que dimensiona gran riqueza, hasta detalles del panorama político y social en cada momento de la historia. Todo esto debidamente soportado como lo demuestran las 18 páginas de bibliografía que contiene.

En el libro *Cuento mi vida*⁴⁴, publicado hace 34 años, se encuentra la autobiografía de Fernando Mazuera, un importante empresario bogotano del siglo XX, creador del gran imperio constructor del Grupo Mazuera, político, alcalde de Bogotá en varias oportunidades y hombre de familia. Mediante una narrativa simple y directa el autor presenta su experiencia como empresario y el orgullo de lo logrado:

⁴³ Molina (2003b).

⁴⁴ Mazuera (1971).

“Hice esta obra simplemente por gusto, por placer, por distracción, por la satisfacción que da comunicar a otros experiencias, recuerdos y sentimientos personales”⁴⁵.

Sencillo y ameno, el relato describe las diferentes etapas de su vida, desde la infancia del autor, sus primeros negocios, su matrimonio, desarrollando en detalle sus experiencias empresariales en diferentes momentos de su vida, el negocio de los taxis, la fábrica de medias y sus principales realizaciones empresariales en el área inmobiliaria y de construcción. Es muy interesante la descripción que hace de su participación en política y de su afición por los viajes.

La historia del empresario antioqueño Gonzalo Restrepo Jaramillo⁴⁶ negociante, profesor universitario, político y hombre de familia, fue encargada por su hijo Juan Gonzalo Restrepo al historiador Víctor A. Morales, profesor titular de la Universidad de Antioquia quien indicó:

“Los problemas que debe enfrentar quien hace una biografía son múltiples y del más diverso calado”⁴⁷.

A renglón seguido señala:

“Para comprender la vida de un hombre, entonces, es preciso combinar el estudio de sus actos y su vida pública con el examen de los aspectos más privados y cotidianos. Además preguntarse por la forma en que uno y otro aspecto se relacionan y articulan a lo largo del tiempo”⁴⁸.

⁴⁵ Mazuera (1971), p. 25.

⁴⁶ Álvarez (1999).

⁴⁷ Ibídem, p. 19.

⁴⁸ Ibídem, p. 20.

Este es un trabajo que se realizó con numerosas fuentes públicas como prensa, archivos y correspondencia escrita sobre el personaje. También se utilizaron fuentes privadas en el desarrollo de la investigación, tales como correspondencia personal y familiar, documentos notariales, manuscritos y algunas entrevistas.

En él se describe la vida económica, social y política de la época. El autor “pone a hablar al personaje” recurriendo a citas extensas y desarrolla aspectos claves como su vinculación con la política, la historia de su familia y amigos, su influencia mutua, su relación con la academia y con la cultura, y su retiro de la vida pública, y la tertulia literaria, a la que se dedicó en su retiro durante todos los miércoles, hasta el día de su muerte en 1966, cuando tenía 71 años.

Pasando a las historias de grupos de empresarios, Luís Fernando Molina, en su libro de 1998, *Empresarios colombianos del Siglo XIX*⁴⁹, reseñó la historia de cuatro empresarios nacionales y uno extranjero que son identificados como los más ricos de esa época: Carlos Coriolano Amador, nacido en Medellín y quien fuera el promotor de la tecnificación y la expansión de la minería de veta; Leocadio María Arango, artesano antioqueño; Pepe Sierra, nacido en Girardota, Antioquia, quien fuera promotor del auge financiero y del negocio de la propiedad raíz de finales del siglo; Marco E. Restrepo Jaramillo, el rey de la leña, y Juan Bautista Mainero, italiano e importante empresario en la historia de la costa caribe y de Antioquia.

Este libro tiene la particularidad de ser de fácil lectura por su narración, pero llena de detalles e información que refleja el cuidadoso trabajo de investigación, tal y como lo menciona el autor en la introducción del libro:

⁴⁹ Molina (1998).

“Para el trabajo se privilegiaron las fuentes primarias. Los testimonios abarcan la memoria fotográfica, tradición oral, entrevistas, correspondencia, informes y memorias dirigidas a autoridades políticas, administrativas y religiosas; censos, memorias particulares, registros notariales, prensa, revistas y boletines especializados, expedientes de pleitos y sentencias judiciales y de policía, libros de contabilidad, informes de directores y subordinados, autos y procesos criminales, mapas y planos, memorandos y cartas de pedimentos, visitas e informes de autoridades públicas, impresiones y notas de viajeros extranjeros y nacionales, estudios y descripciones de científicos y de aficionados⁵⁰.

En los Titanes del Comercio Colombiano⁵¹, escrito por Agustín Jaramillo en 1996, se relata la historia de cuatro empresarios antioqueños del siglo XX: Clementina Trujillo (Almacenes La Primavera), Gustavo Toro Q. (Almacenes Éxito), Germán Saldarriaga del Valle (Cacharrería Mundial), Tomas Santamaría (Almacenes Universal y Almacenes Ley) y Germán Jaramillo (Cadenalco).

Aun cuando el libro narra la historia de cada uno de ellos, no pretende ser el resultado de una investigación minuciosa. Su principal interés radicó en el registro que realizó, ya que él tuvo la fortuna de conocerlos a todos. En la parte final de libro, y de manera precaria, se reproduce la lista de entrevistas y la bibliografía y revistas consultadas.

En septiembre de 2002 se publica el libro Talento Empresarial⁵² con el soporte del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá. El aporte importante de este texto fue el de poder encontrar, de forma testimonial, al empresario como ser humano; que muestra sus emociones, sentimientos e impresiones personales de forma clara, concisa y abierta.

⁵⁰ Molina (1998), pp. 10, 11.

⁵¹ Jaramillo (1996)

⁵² Cámara de Comercio de Bogotá (2002).

Este libro habla sobre importantes presidentes de empresas colombianas de principios del siglo XXI: José Sáenz Hurtado, Presidente Grupo OP Gráficas S.A.; Mariela Vargas Osorno, Gerente Interplas Ltda.; Jorge Alberto Giraldo Vanegas, Director Alianzas Estratégicas Universidad Sergio Arboleda; Hugo Fernando Valderrama Sánchez, Presidente Junta Directiva NCR de Colombia S.A.; Abraham Mayorga Avellaneda, Gerente General Induama Ltda.; Fernando Sánchez Paredes, Presidente 101 Park House; Gumersindo Gómez Caro, Presidente Colchones El Dorado S.A.; Bernardo Gedalovits Moskovits, Gerente General Macanguro S.A.; Fernando Low Murtra, Gerente General Incolbestos S.A. y Patricia Plazas Arévalo, Directora Ejecutiva Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Es un libro sin pretensiones académicas, escrito por los presidentes de las empresas, basado en las vivencias, recuerdos y anécdotas de cada uno de ellos, lo que permite conocer desde su punto de vista, las reflexiones de un empresario, el aprendizaje, el liderazgo, el éxito y los paradigmas empresariales, entre otros.

Como ellos mismos plantean:

“Entregamos hechos que relatan las esperanzas y sinsabores, júbilo y tropiezos que se presentan normalmente cuando se hace empresa, vistas desde la dimensión humana: angustias, coraje, debilidades, alegrías y estado de ánimo inherentes a la naturaleza del hombre”⁵³.

El libro A puro pulso⁵⁴, escrito por Hollman Morales en 1999 presenta historias cortas de empresarios cundiboyacenses del siglo XX: María de Chávez, Gumersindo Gómez Caro, José Eduardo Hernández, Adalberto Carvajal, Manuel

⁵³ Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá. *Talento Empresarial. Desarrollo basado en la experiencia de un grupo de empresarios colombianos*. Editorial Cámara de Comercio de Bogotá. 2002. p. 14.

⁵⁴ Morales (1999).

Antonio Alzate, Jesús Guerrero Hernández, Ernesto Mejía Amaya, Carlos Julio Vargas, Hugo y José Sáenz.

Las narraciones reflejan un trabajo periodístico, que no tiene el soporte de una investigación profunda, pero que relatan de manera amena la versión de los protagonistas, incluyendo anécdotas sobre sus vidas y realizaciones. Tienen como característica común que corresponden a empresarios de cuna humilde, emprendedores que han logrado éxito empresarial por su propio esfuerzo, basadas exclusivamente en las entrevistas realizadas:

“Ellos generosamente aceptaron contarme la historia de su vida, paralela a las empresas que crearon”⁵⁵.

Siendo un proyecto de grado, la historia de Jaime Bueno⁵⁶, Presidente de KPMG, que como se mencionó anteriormente no corresponde a la historia de un empresario sino a la de un Gerente, incluye orientación teórica, metodología utilizada y comenta los perfiles bibliográficos en Colombia. Lo más importante de este trabajo es la investigación mediante entrevistas con diferentes personas tanto de la empresa como terceros. El trabajo enumera las dificultades que se presentaron, las debilidades del proyecto y cómo podría ampliarse el estudio.

Se realizaron en total 17 entrevistas personales, constituyéndose éstas en la principal fuente de información en la que está basado este perfil bibliográfico. También se documentaron los diferentes aspectos en los que se reseñó la historia de sus 58 años de vida, su formación académica, trayectoria ocupacional, estilo gerencial, conducta económica, relación con la docencia y con la comunidad y su familia y estilo de vida, basados en el esquema de análisis del empresario

⁵⁵ Morales (1999), p. 16.

⁵⁶ Caicedo (2003).

desarrollado por el profesor Carlos Dávila⁵⁷ y que se utilizará en el desarrollo de este trabajo.

2.3. HISTORIAS DE EMPRESAS DE FAMILIA

La empresa familiar tiene complejidades adicionales a una empresa que no lo es. Como lo señala Donnelley:

*“... tiene su fuerza y sus puntos débiles. Lo importante es conocerlos y entenderlos”*⁵⁸

De aquí la importancia de documentar la historia de estas empresas; sin embargo, ésta es la categoría menos desarrollada. Para este estudio se revisaron algunos trabajos colombianos como la historia de J.V. Mogollón y Cía, Transportes Salazar - Cordicargas, Tecnimec, la historia de 13 compañías de familia en Antioquia y, considerando la escasez de material en el país, también se analizaron, particularmente, dos trabajos realizados en Estados Unidos con algunas características importantes que se indican más adelante.

Tal y como se reseñó anteriormente, dentro de los trabajos nacionales se destaca la compilación de Carlos Dávila⁵⁹, en la que se incluyen diez historias de empresas durante el período comprendido entre el año 1848 y 2000, de las cuales dos se pueden clasificar como familiares, la de J.V. Mogollón y Cia⁶⁰ y la de Transportes Salazar⁶¹.

La historia de J.V. Mogollón y Cía, escrita por el historiador Rodolfo Segovia Salas con el apoyo de Claudia Navarro, describe, en tan sólo 28 páginas, las tres

⁵⁷ Dávila (2003a).

⁵⁸ Donnelley (1974).

⁵⁹ Dávila (2003b).

⁶⁰ Ver Segovia y Navarro, en Dávila (2003b), pp. 705-736.

⁶¹ Ver Salazar, en Dávila (2003b), pp. 807-848.

primeras décadas de la tipografía (1900-1930), dentro del contexto regional de Cartagena en la época de la guerra de los mil días de cuyas en circunstancias económicas floreció la firma.

En el libro se describen los antecedentes familiares del fundador, el desarrollo del taller y su estrategia de negocios y los autores circunscribieron su análisis a esta fase inicial de la Compañía, indicando que la revisión de su evolución posterior ameritaba un estudio complementario.

Para reconstruir la historia los autores recurrieron principalmente a archivos personales e históricos, artículos de prensa, protocolos notariales y tradición oral. Su aporte consistió, precisamente, en reconstruir la historia y estrategias de la compañía con base en esta información.

La historia de Transportes Salazar - Cordicargas, 1918-2000, empresa familiar dedicada al transporte por carretera, la realizó Jaime Salazar Montoya en 42 páginas. Salazar, quien fuera socio directivo de la empresa y profesor de la Universidad Externado de Colombia, se documentó a partir de las entrevistas, de los archivos de la empresa y de la Asociación Nacional de Industriales y de su propia experiencia en la empresa.

En su libro describe cada una de las etapas de desarrollo de la empresa, y contextualiza el comercio y los medios de transporte de principios del siglo XX y la importancia del sector. Igualmente describió la historia de su fundador, Ricardo Salazar Mejía, y sus sucesores; la actividad económica en cada una de las etapas de su vida, su transformación en sociedad anónima, su declive y recuperación.

Su aporte se cristaliza en la ilustración acerca de los eslabones de la cadena de transporte, hasta el momento desconocidos, y en la descripción de la evolución de

la reglamentación gubernamental sobre el sector. Se anexan gráficos y tablas sobre la compañía y el sector.

La historia de Tecnimec⁶², realizada por cuatro investigadores de las Universidades de los Andes, el Rosario, del Norte y Externado, es un estudio que pertenece al proyecto de empresas de familia y que forma parte de una línea de investigación la cual describe la historia de la empresa y las diferentes etapas en el surgimiento del negocio y las estrategias implantadas. Los autores resaltan el hecho de que esta pyme presente una sobresaliente trayectoria en el sector metalmecánica nacional.

Para su elaboración se realizaron entrevistas con su fundador, su familia, sus proveedores, clientes y empleados antiguos. En el libro se determina el perfil del empresario fundador, su relación con el medio universitario, la fundación de la empresa, el manejo de la crisis, gráficos de ventas, clientes, utilidades, números de empleados y un reporte histórico de los principales datos financieros.

Gabriela Torres y Maria Victoria Torres trabajaron la historia de compañías de familia en Antioquia⁶³ y reseñaron 13 compañías: Esteban Álvarez y Cia. Fundición Álvarez, Antioqueña de Vinos, Sombreros Aguadas, Industrias Fonográficas Victoria, Aluminio Urima Ltda., Óptica Santa Lucia, L. Vieco e Hijas, Paucarpíel, Industrias Haceb, Pintuco, Editorial Bedout, Gran Hotel y Almacenes Éxito S. A.

Su objetivo fue el de presentar la trayectoria de estas empresas familiares como aquellas que han perdurado por más de dos generaciones, para identificar por medio de dicha trayectoria sus estructuras, sus estilos y esquemas administrativos, los estilos de participación de la familia en cada generación, las

⁶² Vargas et al. (2003).

⁶³ Torres (1995).

formas de sucesión de la propiedad y el poder, al igual que el manejo de la autoridad, la participación de la mujer, los conflictos familia-empresa y el reconocimiento social.

Este libro, en cuyo desarrollo se observa el cuidado con el que se analizó y elaboró, trabajó en tres etapas: la primera, dedicada a la recolección en las fuentes directas como son los fundadores sobrevivientes, en algunos casos, o sus descendientes o allegados y colaboradores a partir de entrevistas estructuradas. En la segunda etapa, a partir de las historias individuales elaboradas, se realizó el análisis cualitativo alrededor de un grupo de variables ya mencionadas, con su respectiva definición operacional que permitió la identificación de regularidades, uniformidades y diferencias en un intento por caracterizar la empresa familiar en Antioquia. La tercera etapa correspondió a la estructuración de programas de formación, asesoría y consultoría para este tipo de empresas.

En el ámbito internacional existe mucha literatura, pero como se mencionaba anteriormente sólo como referencia se revisaron dos libros norteamericanos, los cuales no son comparables con los escritos para la generalidad de las compañías colombianas revisadas, no solo por el pequeño tamaño de las mismas sino por estar los norteamericanos tan cuidadosamente investigados, documentados y redactados.

El primero de ellos es el de la historia de la compañía Norton⁶⁴ nacida en 1880 y que en 1985 contaba con 25.000 empleados y 120 plantas en 28 países, manejada, en sus inicios, por tres generaciones familiares y posteriormente, por externos. Este libro de 424 páginas reúne los cien años de historia de uno de los grupos más importantes de Estados Unidos, y se basó en entrevistas y

⁶⁴ Cheape (1985).

documentos de la compañía. La narrativa utilizó la periodización como la mejor manera de referir la historia de una compañía de familia:

“La periodización evita una simple narración de hechos, para cada generación refleja un grupo de retos y preocupaciones que identifica el período. Pero más que eso, la periodización encaja bien con la historia de una compañía de familia”⁶⁵ (Traducción libre).

Cuidadosamente escrito, ameno y fácil de leer, el libro se soporta en casi 1,000 citas y contiene un índice temático que refleja claramente el resultado de los cinco años de investigación.

De manera complementaria se revisó el libro de Chandler⁶⁶, que constituye un trabajo impresionante de investigación realizado en 1962, que con algo más de 40 años continúa vigente. Reseñado cuidadosamente y con casi 700 citas, es un libro fácil de leer y permite anticipar el por qué el autor en el año 1978 obtuvo el premio Pulitzer con su libro: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, siendo el primer libro de negocios en ganar ese premio.

El libro presenta un análisis acerca de los cambios más innovadores y exitosos en las estructuras de las grandes corporaciones americanas después de la primera guerra mundial. Este estudio, que concluye que en las compañías exitosas la estructura sigue la estrategia, selecciona las siguientes empresas por ser ilustrativas de la teoría expuesta por el autor:

Compañía	Tipo	Sector	Posición en 1925	Activos en millones en 1925	Ganancias en millones en 1925	Empleados en 1925	Accionistas en 1925
Du Pont	Familiar	Químicos	8	306	2	14.000	13.155

⁶⁵ Cheape (1985), p. 10.

⁶⁶ Chandler (1962).

Compañía	Tipo	Sector	Posición en 1925	Activos en millones en 1925	Ganancias en millones en 1925	Empleados en 1925	Accionistas en 1925
General Motors	Pública	Autos	2	704	106	83.278	50.917
Jersey Standard	Pública	Petróleo	1	1369	111	103.719	26.829
Sears	Pública	Mercado masivo	13	168	21	23,193	5.965

Es necesario insistir en la profundidad del trabajo investigativo, que recurre a numerosas fuentes primarias y secundarias:

“La información de estas compañías viene principalmente de la información disponible como reportes anuales, publicaciones gubernamentales, artículos en periódicos, y de manera ocasional historias de negocios y biografías. En las partes más significativas se realizaron entrevistas con ejecutivos que ayudaron a complementar la información. Los análisis más detallados se basaron en información interna de la compañía: correspondencia, reportes, memorandos, actas de reuniones”⁶⁷. (Traducción libre).

Como se mencionó al inicio de este capítulo, se desarrolló en el mismo una síntesis de la bibliografía revisada con relación a historias de empresas y empresarios así como de empresas de familia.

Según se ilustró a lo largo de este capítulo, el interés y la documentación de la historiografía empresarial colombiana tuvo un fuerte impulso en los últimos diez años, aunque sigue siendo incipiente frente a la importancia del tema y al nivel de desarrollo del mismo en otros países, incluso latinoamericanos.

⁶⁷ Chandler (1962), p. 4.

Se concluye también el impulso que tiene este tema desde la perspectiva académica, aunque hay un largo camino para recorrer para llegar al nivel de cobertura y profundidad alcanzado en los libros americanos reseñados.

Entre los libros analizados se aprecian diferencias, en algunos casos sustantivas, en cuanto a su calidad investigativa, profundidad, estilo, pero cada uno en diferente grado aporta en la construcción de la historiografía empresarial colombiana.

La utilidad de este análisis para la construcción de la historia del GEC radica en haber tenido la posibilidad de identificar en los distintos libros aspectos importantes como el estilo narrativo, la periodización al mantener un hilo conductor de la historia, el valor de la utilización de diversas fuentes, tanto primarias como secundarias, públicas como privadas, escritas como orales y en utilizar unas de ellas para corroborar otras. Este esquema nos brindó la posibilidad de estructurar la historia del GEC de una forma coherente y esquemática que esperamos le facilitará al lector su seguimiento.

Así mismo se encontró el valor de ubicar el contexto de la historia, acompañando al lector en la comprensión de factores con alta influencia en el desarrollo empresarial.

Con base en la revisión anterior se definió que en este trabajo se documentara la metodología, reseña bibliográfica, el marco teórico y periodización para el estudio de cada una de las etapas en la vida de la empresa. Adicionalmente se revisará el perfil del empresario de acuerdo con el esquema mencionado anteriormente.

En el siguiente capítulo se profundizará en el marco teórico de las empresas de familia, el cual orientará la ruta de esta investigación.

3. MARCO TEORICO DE EMPRESAS DE FAMILIA

Como se ha mencionado previamente, este trabajo documenta la historia de un grupo empresarial, que tiene la condición de ser familiar. Por tal razón en este capítulo se presenta el resultado de la revisión de la bibliografía existente sobre empresas de familia, para enriquecer el análisis, brindando un soporte metodológico para estudiar las diferentes etapas por las que ha pasado el grupo empresarial y las características que ha tenido en cada una de ellas.

Al seguir esta metodología se aprovecha la teoría de empresas de familia como una herramienta efectiva que permite utilizar sus marcos conceptuales para facilitar la comprensión y realizar un análisis más ordenado y exhaustivo de las diferentes variables de interés en cada etapa evolutiva del grupo. En segundo término se plantea una forma replicable de abordar el estudio de empresas de características similares, aportando la metodología y la bibliografía que facilitan el proceso. Esto constituye un valor agregado importante considerando el impacto de las empresas familiares en la economía del país.

El interés por el estudio de las empresas familiares se ha incrementado en forma amplia en los últimos años. En un interesante ensayo publicado en 2004 Sharma⁶⁸ presenta la bibliografía y los resultados de una revisión rigurosa de 217 artículos sobre empresas familiares, en el cual el autor además de documentar el crecimiento de las publicaciones en los últimos años, ilustra cómo esta tendencia creciente también se puede medir en el número de universidades que ofrecen programas orientados a este tipo de empresas, patrocinio de investigaciones por

⁶⁸ Sharma (2004).

donadores privados y fundaciones, y finalmente por el número de membresías en asociaciones de empresas familiares.

En el caso particular de Colombia es de resaltar la línea de investigación en Empresas de Familia desarrollada en la Universidad de los Andes por Luis Ernesto Romero con el objetivo de conocer la estructura y dinámica de la organización y la gerencia de las empresas y grupos empresariales familiares en Colombia. Esta línea de investigación tiene como antecedentes los trabajos realizados desde 1.990 a partir de la agenda de investigación en empresariado (Sudarsky y Rodríguez, 1986)⁶⁹.

En la Universidad de los Andes los primeros cursos en Pregrado son ofrecidos como seminarios de investigación entre 1992 y 1996, se reinician en el año 2.000 y continúan hasta la fecha. A partir de 1995 se ofrecen cursos en Desarrollo Gerencial para el sector empresarial, que permiten acopiar información y casos relevantes para esta línea de investigación. En 1.996 se incorpora la temática de las empresas familiares al MBA de tiempo completo a través del curso “Creación de Nuevas Empresas”.

En 1.998 se presenta el primer reporte de resultados de la investigación, titulado “La gerencia de las empresas familiares en Colombia”⁷⁰. En el 2001 se presenta en el Área de Gestión y Empresariado el segundo reporte de resultados y avances de la línea de investigación⁷¹.

La línea de investigación ha aportado seis artículos publicados en revistas nacionales entre 2001 y 2004^{72,73,74,75,76,77}. De otra parte entre 1988 y 2005 se han

⁶⁹ Sudarsky y Rodríguez (1986).

⁷⁰ Expuesto por Luis Ernesto Romero en Seminario de investigación de profesores de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Bogotá, mayo de 1998.

⁷¹ Expuesto por Luis Ernesto Romero a profesores del área de gestión y empresariado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Bogotá, octubre de 2001.

⁷² Romero (1999a).

elaborado dieciséis trabajos de grado, seis en maestrías y once en el pregrado. Con relación a estos trabajos de grado desarrollados en los años recientes en la Universidad de los Andes sobre empresas de familia nos referiremos con mayor amplitud en una sección posterior de este capítulo.

Sin embargo, este interés por las empresas familiares no necesariamente implica la validez del tema como área de investigación independiente:

“De lejos, el principal argumento de los investigadores para trabajar lo relacionado con las empresas de familia ha sido el predominio de estas firmas en el panorama económico de la mayoría de las naciones. No obstante ser este un buen punto para generar interés y ganar atención, esta aproximación no es por sí misma suficiente para ganar legitimidad para este campo. Se deben dar respuestas convincentes a preguntas como: ¿Son las empresas familiares realmente diferentes de otras organizaciones?, y ¿Porqué estas firmas merecen especial esfuerzo en la investigación?. Para trabajar en la respuesta a estas preguntas se requiere clarificar la definición de empresa familiar, las fuentes de diferenciación de este campo y cuáles son las diferentes facetas del desempeño de las empresas familiares”⁷⁸. (Traducción libre).

En lo que resta del capítulo abordaremos la respuesta a estas preguntas, para concluir precisando de que forma nos apoyaremos en el marco teórico de empresas de familia en el desarrollo de este trabajo.

⁷³ Romero (1999b).

⁷⁴ Romero (2004a).

⁷⁵ Romero (2004b).

⁷⁶ Romero (2005).

⁷⁷ Romero et al. (2005).

⁷⁸ Sharma (2004), p. 3.

3.1 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR

Si bien la definición de la empresa familiar es aparentemente intuitiva, revisando la literatura se encuentran numerosas definiciones que principalmente buscan diferenciarlas de las empresas no familiares.

Resulta ilustrativo conocer la definición legal de una sociedad familiar para el caso colombiano. De acuerdo con el estudio de Sociedades de Familia en Colombia realizado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2001, en Colombia:

“... se hace necesario acudir respaldados en el principio de la analogía, a lo consagrado en la legislación tributaria, en donde el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6º determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos: a) La existencia de un control económico, financiero o administrativo, b) que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil”⁷⁹.

No encontramos que alguna de estas definiciones tuviese una aceptación general:

“Hay esfuerzos en camino para desarrollar definiciones conceptuales y operacionales de empresas de familia. En lugar de una definición existe un rango de definiciones que recogen la variedad de alcances y modo en que se relaciona la familia entre sí y con la empresa en este tipo compañías. Hay algunos esfuerzos preliminares para desarrollar sistemas de clasificación de propósito general para diferenciar empresas familiares de empresas no familiares y entre los diferentes tipos de empresas familiares”⁸⁰. (Traducción libre).

⁷⁹ Superintendencia de Sociedades de Colombia (2001), p. 18.

⁸⁰ Sharma (2004a), p. 9.

Hay autores que plantean que la clasificación de una empresa como familiar depende de la distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién mantiene y gestiona el control, y para otros también influye la intención de continuidad de la empresa y la forma de gobierno que se tiene en la organización⁸¹.

Después de revisar definiciones de diferentes autores y para efectos de este estudio consideraremos que una empresa de familia es una empresa o sociedad mercantil, cualquiera que sea su tipo de constitución legal, en la cual el control es mayoritario por parte de una familia determinada, la toma de decisiones se encuentra en poder de dicha familia, y hay una vocación sucesoral hacia una siguiente generación.

Bajo la definición de empresa de familia planteada, el GEC empresa objeto de esta investigación, cumple en su totalidad las condiciones señaladas para ser considerado como empresa de tipo familiar.

3.2 CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según lo señalado en el numeral 3.1., en esta sección se responderán las preguntas: ¿Son las empresas familiares realmente diferentes de otras organizaciones?, y ¿Porqué estas firmas merecen especial esfuerzo en la investigación?. Para este efecto nos apoyaremos en dos trabajos de diferentes autores que en nuestro concepto logran reflejar de forma clara estos temas. Esta aproximación no pretende ser exhaustiva, sino ilustrativa, para permitir al lector comprender los elementos diferenciadores clave de las empresas familiares.

⁸¹ Si el lector está interesado en revisar con mayor detalle lo relacionado con las diferentes definiciones de empresas de familia consideradas en la literatura, le sugerimos los análisis incluidos en los artículos de Chrisman et al. (2003) y Sharma (2004) en los cuales además encontrará una valiosa bibliografía.

Para iniciar acudiremos a Donnelley⁸² quien en un conocido artículo de hace 30 años, presenta las que en su concepto son debilidades y fortalezas de las empresas familiares, planteando algunas recomendaciones para controlar los problemas asociados a su característica familiar.

Entre las debilidades planteadas por este autor se presentan:

Debilidades Empresas de Familia	Descripción
Conflictos de interés	La familia tiene la posibilidad de perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, no obstante sean distintos a los intereses de la empresa. En una organización de otro tipo su maquinaria corporativa cuando menos impone a sus miembros a tener un sentido de responsabilidad hacia los directores de la organización. Esto obliga a las empresas familiares a implantar restricciones institucionales sobre las prerrogativas familiares.
Pobre administración de utilidades	La implementación de “buenos sistemas de contabilidad” y el “interés en tomar rápidas medidas correctivas cuando los costos se encuentran fuera de línea” representan una diferencia principal entre las empresas familiares que tienen éxito y las que no lo tienen.
Mercadotecnia inmóvil	Generada al no beneficiarse de ventanas de oportunidad del mercado, con problemas que tienden a concentrarse alrededor de las técnicas de mercadotecnia y del desarrollo de nuevos productos, por estar una familia identificada muy de cerca con un producto especial o una función determinada.
Nepotismo excesivo	Cuando esto ocurre las oportunidades que se pueden ofrecer a personas ajenas a la familia son limitadas, poniendo a la empresa en desventaja con respecto a sus competidores, que pueden escoger su personal en mercados más amplios. Así mismo el nepotismo afecta a los actuales ejecutivos de la empresa al obligarlos a llevar la carga de los incompetentes, sumado a un sistema de medidas y premios basados en las relaciones familiares más que en el grado de competencia, que disminuye la habilidad de la compañía para enfrentar sus problemas, convirtiendo cada decisión en un “problema de familia”, altamente subjetivo.

Pero también ilustra Donnelley las fuerzas deseables o ventajas de las empresas de familia, en la medida en que la familia hace coincidir sus intereses de largo plazo con los de la compañía, generando una unidad de propósito que es factor fundamental aunque intangible del éxito de muchas empresas familiares:

⁸² Donnelley (1974).

Ventajas Empresas de Familia	Descripción
El sacrificio personal.	Entendido como la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales. El orgullo y lealtad que permiten operar en épocas difíciles, cuando las consideraciones de resultados podrían haber obligado al cierre.
Una organización devota y leal	La reputación de la familia ejerce un impacto directo sobre las operaciones de la compañía. Así mismo el valor de la relación familiar genera lealtad de los empleados.
Unidad de los ejecutivos y accionistas	Los miembros de la familia generalmente son reacios a vender su propiedad en la empresa, lo cual les hace dar mucha importancia a los intereses de la compañía a largo plazo, siendo menos susceptibles a la crítica basada en el comportamiento a corto plazo. Estas empresas cuentan además con mayor flexibilidad que sus competidores, actuando más rápidamente sobre importantes decisiones. También pueden tener la ventaja adicional de la confidencialidad.
Sensibilidad social	En las empresas familiares el orgullo y la identificación de la familia con la empresa generan a ser más susceptibles hacia su responsabilidad social.
Propósito y continuidad	Una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia puede dar continuidad y un profundo sentido a los propósitos corporativos. Muchos familiares tienden a trabajar más y a ser más leales a la compañía que personas no emparentadas. También el haber crecido dentro del ambiente de la compañía les brinda la oportunidad de tener un amplio conocimiento de la empresa aún antes de empezar a trabajar en ella.

En conclusión, indica Donnelley que contrario a la creencia popular de que al haber una familia y un negocio entrelazados generalmente la empresa es menos eficiente, un examen cuidadoso indica que esta creencia puede carecer de fundamento y que implantando prácticas administrativas eficientes las empresas familiares estarán en condición de tener ventajas competitivas importantes, para lo cual recomienda reconocer sus aspectos fuertes y controlar los puntos débiles:

- Hacer comprender a los familiares que sus objetivos personales únicamente se podrán realizar si la compañía es exitosa en el largo plazo.
- Establecer políticas y restricciones formales para asegurarse de que la participación familiar esta limitada en la medida de su contribución a las fuerzas de la compañía en el largo plazo.
- Controles sobre el favoritismo. Limitación clara de prerrogativas de la familia.

- Estímulos para el comportamiento. Establecer medidas imparciales sobre los resultados de los miembros de la familia.
- Evaluación de ejecutivos. Objetividad en el desarrollo ejecutivo de los funcionarios familiares. Exigir al funcionario familiar que se gane el puesto, permitiendo el acceso a puestos de alto nivel a personas no emparentadas.

El segundo autor al que acudiremos para describir las particularidades de la empresa familiar es John L. Ward⁸³ que en forma similar a Donnelley plantea que hay una percepción popular que señala que las empresas familiares no crecen, frente a lo cual explora las razones y teorías por las cuales esto podría suceder y plantea algunas “mejores prácticas” que pueden revitalizar a una empresa familiar y mejorar su rendimiento.

Según Ward los principales problemas que debe enfrentar una empresa familiar están asociados a su crecimiento y supervivencia en el largo plazo. En la percepción popular que las empresas familiares no crecen hay algo de realidad y algo de folclore, concluyendo basado en entrevistas a propietarios de empresas familiares que en su orden los seis principales retos para el crecimiento a largo plazo de dichas empresas son:

Retos de las Empresas de Familia	Descripción
Madurar adecuadamente los ciclos de vida de la compañía	Las empresas familiares al igual que cualquier empresa tienen ciclos que deben ser superados. Su exagerada lealtad con los empleados, asesores y proveedores, sumados a sus fuertes cultura y tradiciones pueden crear resistencia al cambio. En muchos casos tienen sus dueños únicamente conocen de un tipo de negocio, lo que les impide desinvertir cuando los negocios son maduros y están en declinación y dificulta capitalizar otras oportunidades.

⁸³ Ward (1997).

Retos de las Empresas de Familia	Descripción
Capital limitado	<p>Hay casos de familiares que quieren monetizar su participación en busca de independencia personal y privacidad, pero generan un sacrificio a la empresa que necesita capital para crecer.</p> <p>A diferencia de otros tipos de empresas tienen un castigo que imponen las elevadas tasas de impuestos al fallecer sus dueños.</p>
Liderazgo débil de la siguiente generación	<p>Entre un tercio y la mitad de las empresas de familia no pasan de la siguiente generación⁸⁴.</p> <p>Los sucesores se enfrentan a liderar una empresa con muchas dudas y presiones, las diferencias de conocimiento, estilo y visión con el líder anterior y el riesgo del fracaso personal que puede afectar a sus familiares, en una empresa que no han creado, hace que se busque mantener el "statu quo" y se evite la toma de riesgos, con lo cual se disminuye la posibilidad de crecimiento de la empresa.</p> <p>En otros casos los sucesores no están interesados o calificados para liderar la organización.</p>
Inflexibilidad y resistencia al cambio	<p>Los líderes exitosos se aferran a sus estrategias iniciales, pero en la medida en que se requiere cambiar por las circunstancias del entorno se bloquean las oportunidades de crecimiento.</p> <p>Se rechaza la planeación como práctica adecuada porque requiere compartir información que prefieren mantener en secreto, les gusta la ambigüedad, evitan tratar con posiciones contrarias ya que les limita la toma de decisiones.</p> <p>Con el tiempo los dueños se vuelven más conservadores y adversos al riesgo, para brindar mayor seguridad a sus familias y a sí mismos frente al retiro, esto reduce la motivación de los sucesores y frustra el uso de recursos de la empresa para crecer.</p>
Conflictos por la sucesión entre hermanos	<p>Los retos que impone la sucesión entre hermanos son muy altos. Sus relaciones son intensas y si se presenta una disputa seria, frecuentemente termina en la separación.</p> <p>La mitad de las sociedades de hermanos terminan separándose⁸⁵, afectando el desarrollo del proceso gerencial y el clima organizacional y generando un gasto de capital enorme cuando uno de los socios compra al otro, limitando posibilidades de inversión y crecimiento de la empresa.</p> <p>La supervivencia y el éxito de las sociedades de hermanos depende en gran medida de las habilidades interpersonales que tuvieron en su juventud en el hogar, pero el ambiente en la casa de un emprendedor no es normalmente bueno para este efecto, ya que llegan exhaustos a su casa buscando la tranquilidad del hogar y se vuelven intolerantes al dialogo y a solucionar conflictos, adicionalmente su carácter autocrático hace que sus hijos no tengan la oportunidad de aprender habilidades en toma de decisiones.</p>
Objetivos diferentes entre los miembros de la familia	<p>Las sociedades entre hermanos y primos deben enfrentar el reto de reconciliar diferentes objetivos, necesidades y valores de muchos miembros de la familia. En la medida en que las familias se expanden y envejecen sus objetivos y valores inevitablemente se vuelven más diversos.</p> <p>En las sociedades no familiares los inversionistas entran y salen en busca de satisfacer sus expectativas con la inversión.</p> <p>En las sociedades familiares la inversión es ilíquida, difícil de monetizar, asocia significados emocionales y representa todo el capital de los inversionistas. Consecuentemente luchan por mantener su inversión, ya que si venden no es claro que logren un valor adecuado y además se les verá como desleales. Pero al mantener la inversión exigen compensaciones especiales y reconocimiento.</p>

⁸⁴ Ver Arthur Andersen en Ward (1997), p. 326.

⁸⁵ Ver Ward y Aronoff en Ward (1997), p. 327.

Concluye Ward que las cuatro primeras causas están relacionadas con aspectos de la empresa y que los dos aspectos más difíciles de manejar son los relacionados con la sucesión y diferencias de objetivos, los cuales son asociados a su carácter familiar.

Para superar estas limitaciones Ward propone las que denomina “mejores prácticas” para tener un crecimiento sostenido:

Mejores Prácticas	Descripción
Asegurar una mirada estratégica interna fresca	Promover experimentación estratégica, definiendo un presupuesto para promover iniciativas estratégicas. Contar con directores en la Junta que reten los supuestos estratégicos y proveyendo experiencia global a la próxima generación de líderes del negocio.
Atraer y retener gerentes externos a la familia	Implantar la meritocracia.
Crear una organización innovadora y flexible	Compartir información abiertamente, celebrar nuevas ideas, promover el cambio.
Crear y conservar capital	Usar más deuda, adoptar estrategias que sean menos intensivas en requerimientos de capital, emitir acciones, implantar planes de retiro que eviten impuestos por herencias.
Preparar a los sucesores para liderar	Apoyarlos en desarrollar una cultura de cambio en la empresa, impulsar su desarrollo, definir una fecha para transferir la responsabilidad y el control a la siguiente generación.
Explotar las ventajas estratégicas únicas de las empresas familiares	Invertir en negocios que requieran capital orientado al largo plazo, construir confianza y desarrollar relaciones familiares fuertes y concentrarse en negocios en los que las decisiones rápidas sean una ventaja
Definir propósitos familiares compartidos y de largo plazo	Mantener reuniones familiares para definir el propósito de la familia, su misión, visión, valores familiares y las motivaciones para continuar con la empresa familiar. Si se logra un buen consenso en esto el camino al crecimiento de largo plazo es casi seguro

3.3. TEORIAS PARA EL ANALISIS DE EMPRESAS DE FAMILIA

Hasta ahora en este capítulo se ha planteado la importancia de las empresas familiares, su definición, se ha ilustrado porqué son diferentes de otro tipo de organizaciones y porqué deben ser investigadas en forma particular. En esta sección revisaremos las conclusiones de la investigación realizada sobre la teoría de empresas de familia y cómo se aprovechará ese marco teórico en el desarrollo de este trabajo.

La aproximación teórica pretende lograr una comprensión clara de la naturaleza de las empresas de familia, generando conocimiento aplicable:

“La teoría es una herramienta eficiente que guía la creación de conocimiento porque ayuda a realizar precisiones sobre el fenómeno observado, permitiendo construir la estructura conceptual que estimula su comprensión”⁸⁶. (Traducción libre).

O como lo menciona de forma lacónica pero contundente Kurt Lewin señalando el papel clave de una teoría en guiar una práctica efectiva:

“No existe nada más práctico que una buena teoría”⁸⁷. (Traducción libre).

En las siguientes secciones presentaremos una revisión de estudios sobre empresas de familia, bajo la óptica del nivel de aporte que pueden brindar a este trabajo, para concluir indicando de que forma nos apoyaremos en ellos.

⁸⁶ Ver Sutton y Staw citado en Sharma (2004), p. 2.

⁸⁷ Ver Lewin citado en Sharma (2004), p.2.

3.3.1. Revisión bibliografía proyectos de grado Universidad de los Andes.

Como se había señalado anteriormente se identificaron 16 proyectos de grado de la Universidad de los Andes relacionados con empresas de familia, once en pregrado y cinco en postgrado. El mayor aporte, once, de la Facultad de Administración, cuatro en Ingeniería y uno en Antropología. Casi la totalidad, catorce, han sido publicados en los últimos cinco años.

En la siguiente tabla se relacionan dichos trabajos:

Título	Investigador	No. Pág	Para optar a	Asesor	Año
El gobierno corporativo en empresas de familia, caso de la Organización Corona: 1991 – 2004	Ramiro José Gallo Díaz	129	Magíster en Administración.	María Lorena Gutiérrez	2005
Disposición de las empresas familiares a la profesionalización directiva	Ana María Duque L.	79	Administrador de Empresas	Luis Ernesto Romero	2005
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	Administración de Empresas	Luis Alberto Estrada	2004
Tipificación de la famiempresa y la microempresa artesanal en la región urbana de Colombia.	Juliana María Rodríguez A.	104	Ingeniero Industrial	Alejandro Hoyos Hernández	2004
La incidencia de la estructura familiar en la relación orientación al mercado y rentabilidad: un estudio piloto	Lina Victoria Castro Ortiz	70	Administrador de Empresas	Eric Rodríguez	2003
Alternativas posibles para el negocio de propiedad familiar: Estación el Pino.	Iván Darío Sánchez B.	102	Administrador de Empresas	Luis Ernesto Romero	2002
Análisis organizacional para la sucesión en la empresa familiar: caso manufacturas Guimar.	Carlos Eduardo Prieto V.	82	Ingeniero Industrial	Roberto Zarama / Luis Ernesto Romero	2002
An insight into the UK top family controlled public limited companies	María Victoria Niño Otero	59	Magíster en Administración	Panikkos Poutziouris	2002
Análisis de la estructura Empresa – Familia: estudio de caso en la empresa familiar Compañía de Cuero S.A.	Ana Cristina Orrego Gómez	125	Magíster en Administración	Luis Ernesto Romero	2001

Título	Investigador	No. Pág	Para optar a	Asesor	Año
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
Factores de éxito y/o fracaso en procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas.	Paula Ordoñez Ángel	120	Administrador de Empresas	Marco Palacios	2001
Negociación en empresas familiares: el caso de la fusión ladrillera.	Sergio Giovanni Ambrosio C.	135	Ingeniero Industrial	Camilo Olaya	2000
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	Roberto Zarama	2000
Aproximación etnográfica a una empresa de familia en Bogotá.	Juanita Villamil Wey	76	Antropólogo	Camilo Villa Vancotten	2000
Análisis organizacional de una microempresa de servicios contables	Fabián Leonardo Jaimes Aguirre	256	Ingeniero de sistemas	No Disponible	1994
El trabajo familiar en microempresas manufactureras de Bogotá y Bucaramanga	Olga María Villalta Villalta	142	Magíster en Planificación y admón. del desarrollo regional	No Disponible	1988

Se observa un creciente interés en los últimos años, 14 de los 16 trabajos son posteriores al año 2000. Hay una gran dispersión temática y falta de continuidad de líneas de investigación, excepto Luis Ernesto Romero con cuatro trabajos asesorados y Roberto Zarama con dos, los demás tienen cada uno un asesor diferente.

A continuación se presenta una breve reseña de cinco proyectos de grado que se encontraron más afines con este trabajo.

El primero es el correspondiente al caso de estudio sobre Almacenes Vivita SA⁸⁸, en el que se analiza el caso de una empresa familiar, inicialmente de cacharrería, luego comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, fundada en

⁸⁸ Cardona (2001).

1963, con sede en Cali y operación en varias ciudades del país. Se documenta su historia a través de entrevistas, luego se presenta su situación actual y finalmente se contrasta frente a la literatura de empresas de familia, utilizando el modelo de los tres círculos y el modelo tridimensional de Gersik. Así mismo, expone las ventajas y desventajas de la empresa para realizar una efectiva transición generacional.

Concluye que siendo una empresa exitosa no escapa a los conflictos que afectan a este tipo de organizaciones, más aún cuando están en el tránsito de la segunda a la tercera generación. Dentro de los problemas que resalta están la falta de planificación a largo plazo, necesidad de estructuras formales y reglas de juego claras familia – empresa o sea nuevo esquema de gobierno.

El segundo es el relacionado con la Compañía de Cuero S.A.⁸⁹, empresa familiar comercializadora de artículos de cuero (bolsos, calzado, cinturones), que inició operaciones en Medellín en 1969, con presencia a nivel nacional, que vende sus productos en almacenes propios y por medio de concesiones. Su fundador administra la empresa y la controla totalmente, con participación de varios miembros de la segunda generación en su administración.

El trabajo se desarrolla recolectando información mediante encuestas a miembros de la familia y empleados de la empresa, con entrevistas de dos tipos: estructuradas y abiertas.

Se presenta la situación de la empresa a la luz de la teoría sobre modelos evolutivos, configuración cultural, relaciones familia-empresa, profesionalización de la empresa y planeación de la sucesión.

⁸⁹ Orrego (2001).

En la parte final se recomienda un plan de trabajo para la integración de la relación empresa-familia, atendiendo la problemática de falta de profesionalización de la empresa evidenciada por el autor.

El tercer proyecto de grado es el relacionado con el caso manufacturas Guimar⁹⁰. En este trabajo se describe el proceso de sucesión en una empresa familiar, analizando el contexto que las rodea y las interrelaciones entre familia y empresa. Se utilizan tres factores para describir el desarrollo de la organización: comunicación, planeación estratégica y desarrollo organizacional, para plantear recomendaciones en el proceso de sucesión de la empresa que en el corto plazo se verá enfrentada a esta transición.

Manufacturas Guimar es una empresa dedicada a la producción y comercialización de confecciones, fundada hacia 1970, en Bogotá, con una marca propia y nueve almacenes para distribución, además de lo cual prestan servicio de confección a marcas posicionadas en ropa infantil. Presenta los principales retos de la empresa y acciones propuestas para superarlos, definiendo como tareas prioritarias la decisión sobre continuidad o no, elaboración del protocolo familiar y formulación de plan de negocio de la empresa.

El cuarto trabajo reseñado es el denominado: Factores de éxito y/o fracaso en procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas⁹¹. Presenta a nivel teórico los diferentes tipos de conflictos en las empresas familiares y destaca de forma general las variables a fortalecer para evitar conflictos como son: impedir el favoritismo, medición de desempeño, la sucesión patrimonial y directiva, tamaño del negocio y planeación de la sucesión, etc.

⁹⁰ Prieto (2002).

⁹¹ Ordoñez (2001).

En sus resultados el proyecto muestra la falta de estudios relacionados con la sucesión de empresas en el entorno nacional, y menciona la baja tasa de supervivencia generacional de las empresas familiares. Además, desde el punto de vista de la autora analiza el paralelo entre desempeño organizacional y posibilidades de éxito en el proceso de sucesión, señalando que la continuidad de la empresa no solo depende del proceso de sucesión sino de cómo es planificado, desde la transición de poder hasta los criterios de selección del sucesor.

Por último, en el proyecto denominado disposición de las empresas familiares a la profesionalización directiva⁹², basado en el análisis de siete empresas familiares colombianas, de diferentes tamaños, se plantea la necesidad de la profesionalización, como una ruta más segura para una óptima gestión, mejoramiento de los resultados y seguimiento racional y concreto de los objetivos de la empresa. Además permite convertir las empresas en organizaciones más competitivas y sólidas en entornos cambiantes y evitar rupturas familiares.

El trabajo se centra en un punto fundamental como es el conflicto de la sucesión tanto patrimonial como gerencial, y corrobora mediante la teoría utilizada en el desarrollo del proyecto que las remuneraciones, cargos de poder e influencia en la empresa familiar generan unas fuerzas en conflicto que de no ser manejadas a tiempo llevan al deterioro y de la empresa y su posible cierre.

Revisando aspectos comunes a estos trabajos de grado encontramos aspectos comunes positivos como la incorporación de investigaciones sobre empresas de familia, que permite ir construyendo una base para generar en un futuro información valiosa que permita desarrollar tendencias específicas de las empresas familiares en Colombia. Todas corresponden a empresas fundadas en la segunda mitad del siglo XX y plantean los problemas que han afrontado,

⁹² Duque (2005).

vinculados a su condición de empresas familiares como la sucesión, conflictos familiares, vinculación de ejecutivos externos a la familia y la profesionalización.

Un aspecto diferenciador de este trabajo frente a los reseñados radica en combinar la historia empresarial con la teoría de empresas de familia, incorporando una revisión de literatura de empresas y empresarios y de teorías de empresas de familia, que se combinan de una forma replicable para analizar empresas de características similares, aportando tanto en la historia del empresariado, como en el análisis de las empresas familiares en Colombia, confrontando la teoría sobre la empresa familiar en un negocio particular, incluyendo un caso a la discusión y a la construcción de la reflexión sobre la empresa familiar en Colombia.

3.3.2. Revisión bibliografía internacional.

El que las empresas familiares se presenten como un tipo particular de empresa es una precisión de las últimas dos décadas, tiempo en el cual se ha trabajado por desarrollar aproximaciones teóricas sobre las mismas, que distan de haber conducido a la formulación de una teoría universal:

“La investigación sobre empresas de familia ha avanzado, pero hay un largo trecho por recorrer. La investigación ha sido fragmentaria y descriptiva, carente de teoría... La investigación sobre empresas de familia debe avanzar hasta ofrecer una mejor base teórica...”⁹³ (Traducción libre).

Para el lector interesado en profundizar en las teorías sobre empresas de familia recomendamos las siguientes compilaciones, que resultan muy valiosas en función de su seleccionada y numerosa bibliografía, sumada a los análisis y

⁹³ Zahra, Sharma (2004), p. 344.

conclusiones de los compiladores sobre aspectos generales del área de investigación:

- “Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in *Family Business Review* 1988–1997”, Dyer y Sánchez (1998). Revisión de 186 artículos publicados en *Family Business Review* entre 1988 y 1997.
- “Current Trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm”, Chrisman et al. (2003). Revisión de 190 artículos publicados en diferentes revistas especializadas entre 1996 y 2003.
- “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, Sharma (2004). Revisión de 217 estudios seleccionados.

Una conclusión en la cual coinciden los diferentes investigadores es:

“Las teorías sobre empresas de familia emergen principalmente de dos áreas diferentes en la teoría y la investigación, a saber: la administración y los sistemas familiares”⁹⁴. (Traducción libre).

Dicho de una manera más precisa:

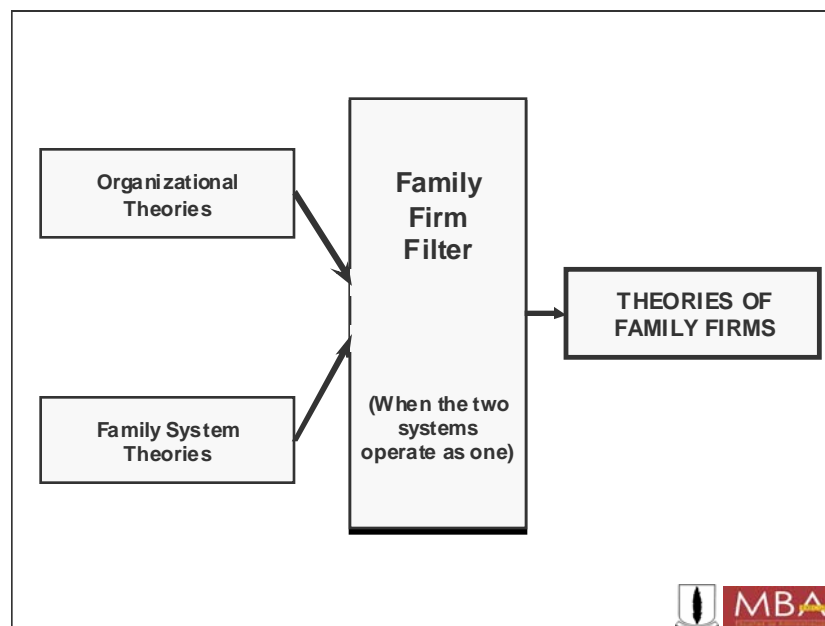
“De forma similar a la búsqueda que se hace en las otras ciencias sociales, el objetivo último de los estudios en el área de las empresas de familia es el de desarrollar “la(s) teoría(s) de la(s) empresa(s) familiar(es)” que tengan en cuenta las relaciones recíprocas entre la familia y el sistema empresarial. Un punto de partida para alcanzar este objetivo final es el de reexaminar las actuales teorías en los campos de la familia y de las empresas para probar su validez cuando

⁹⁴ Hollander y Elman (1988), p. 145.

*estos dos sistemas están entremezclados. Dicho proceso de depuración podrá asegurar que las teorías desarrolladas sean valiosas y sólidas, de tal forma que puedan ser aplicadas a la mayor parte de las organizaciones en el mundo⁹⁵.
(Traducción libre)*

Lo cual se ilustra de una forma gráfica de la siguiente manera:

Gráfico 1. Hacia el desarrollo de teorías de empresas de familia. Sharma (2004)⁹⁶.



Una forma muy interesante de clasificar las diferentes aproximaciones al marco teórico de empresas de familia es la que presentan Hollander y Elman⁹⁷, quienes definen cuatro categorías de pensamiento que estaban influenciando el desarrollo de paradigmas sobre las empresas de familia:

⁹⁵ Ver Chrisman et al. en Sharma (2004), pp. 24-25.

⁹⁶ Sharma (2004), p. 25.

⁹⁷ Hollander y Elman (1988).

- El enfoque racional. Generalmente lamenta el hecho que las empresas familiares no sean manejadas de una forma más empresarial, su recomendación es separar la familia de los negocios. La empresa y la familia son tratados como polos opuestos, en conflicto el uno con el otro. Se señala la empresa como el elemento racional y la familia como el componente no racional, de aquí el nombre de este enfoque.

Más allá de sus limitaciones, los escritores que han propuesto este enfoque han realizado una valiosa contribución a la evolución del entendimiento sobre las empresas familiares.

- El enfoque centrado en el fundador. La mayor parte del análisis se ha centrado en el fundador, más que en cualquier otro aspecto de las empresas de familia. Es generalmente aceptado que la transición de la primera a la segunda generación es la más difícil, debido en gran parte a las necesidades y deseos del fundador, por lo cual entender al fundador es crucial, pero pretender sobredimensionar la personalidad del fundador para explicar el curso del desarrollo posterior de la empresa resulta exagerado.
- El enfoque de fases y etapas de desarrollo de la empresa. Los modelos de crecimiento de las empresas han realizado una significativa contribución al definir fases y etapas de desarrollo con patrones diferenciados que ofrecen estandarización e identifican aspectos predecibles de la empresa a lo largo del tiempo, facilitando el entendimiento de la interactividad e interrelación entre los individuos, la familia y los ciclos de vida de la empresa.

Estos modelos tienen sus limitaciones: son circunscritos y orientados por el tiempo y hacen poco por explicar la interacción e influencia recíproca de la familia y la empresa:

*“Las fases de desarrollo son universales. Sin embargo la forma en que la transición de una etapa a otra es manejada es algo que depende de la situación específica del momento y de la adaptabilidad de la empresa familiar particular”⁹⁸.
(Traducción libre).*

- El enfoque sistémico.

*“Su foco está en la importancia e influencia del componente familia y el componente empresa y su interacción, que provee una creciente red que intenta capturar y ver todos los procesos, tanto históricos como actuales en forma simultánea. Cambios en la vida emocional o necesidades de la familia, los impactos recíprocos de la empresa y la familia, el impacto simultáneo del mercado y las fases de desarrollo son todas contenidas en un paradigma”⁹⁹.
(Traducción libre).*

Este enfoque valida los demás, enfatizando el nivel macro, para ver con una mayor perspectiva, tiende a excluir el nivel micro aunque en la práctica los hechos ocurren en ese nivel. Lo importante de este enfoque es ver el todo como más que la suma de las partes.

Revisados los cuatro enfoques terminan las autoras señalando que no son mutuamente excluyentes y que los tres primeros se pueden ver cómo micro aspectos del enfoque sistémico, que corresponde al nivel macro, aunque señalan a su vez que este enfoque también tiene limitaciones y que debe ser cuestionada su aceptación como el paradigma de este joven y emergente campo de estudio de las empresas de familia.

Como conclusión de esta sección, en este trabajo adoptaremos el enfoque sistémico, integrando en el análisis la familia y la empresa y sus interrelaciones

⁹⁸ Hollander y Elman (1988), p. 156.

⁹⁹ Ibídem, p. 159.

mutuas, para lo cual adoptaremos un modelo de fases y etapas complementado con los factores que afectan las empresas familiares. Lo anterior corresponde al modelo teórico que se desarrollará vinculado con el enfoque de historia empresarial. En la siguiente sección se revisarán los distintos modelos considerados, para seleccionar el que se considera más adecuado para los propósitos de esta investigación, posteriormente se indicará como será complementado.

3.3.2.1 Modelos teóricos para analizar fases y etapas de empresas familiares y no familiares.

Un modelo es un esquema teórico de un sistema de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento, pero que por definición es una simplificación, que por tal razón no puede corresponder con total exactitud a la realidad. No obstante lo anterior los modelos tienen una amplia utilidad, si de acuerdo con el tema a analizar se escoge un modelo adecuado que refleje la realidad de la mejor forma posible y se conocen y atienden las limitaciones asociadas al mismo.

Revisamos modelos para analizar empresas en general y modelos específicos para empresas de familia, validando lo que se menciona en la literatura sobre la mayor complejidad que tienen estas últimas.

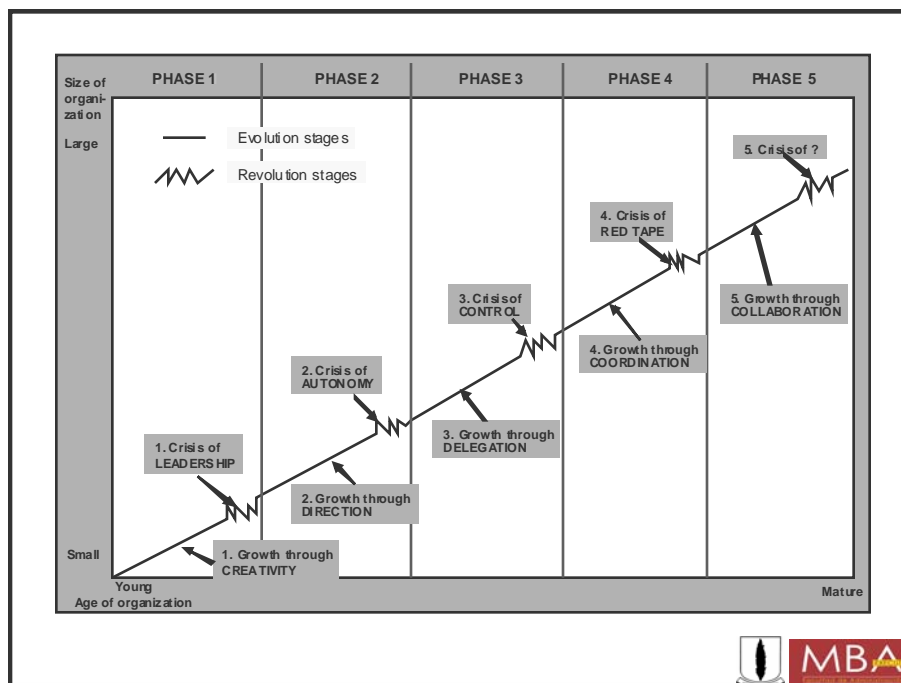
El primer modelo analizado es el de Greiner¹⁰⁰, el cual señala que las organizaciones se mueven a lo largo de cinco fases de desarrollo: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. En cada una de ellas hay un período de crecimiento donde no hay mayores cambios en las prácticas

¹⁰⁰ Greiner (1972).

organizacionales que denomina “evolución” y un período de cambios fuertes o crisis que denomina “revolución”.

Hace énfasis en la gran influencia que tiene en cada fase lo que ha sucedido en la anterior y en como la gerencia puede anticipar y preparar la siguiente crisis, indicando para cada una de las fases las acciones que se deben tomar para convertir las crisis en oportunidades de crecimiento. Según este análisis el futuro de una organización esta menos influenciado por las fuerzas externas a la misma que por su propia historia y por la forma en que la empresa maneje cada crisis.

Gráfico 2. Las cinco fases del crecimiento. Greiner (1972)¹⁰¹



La estructura del modelo de Kroeger¹⁰², hace énfasis en el impacto de la capacidad gerencial en el éxito o fracaso de una empresa y su conexión directa con las habilidades y el conocimiento, bases para el crecimiento exitoso de la

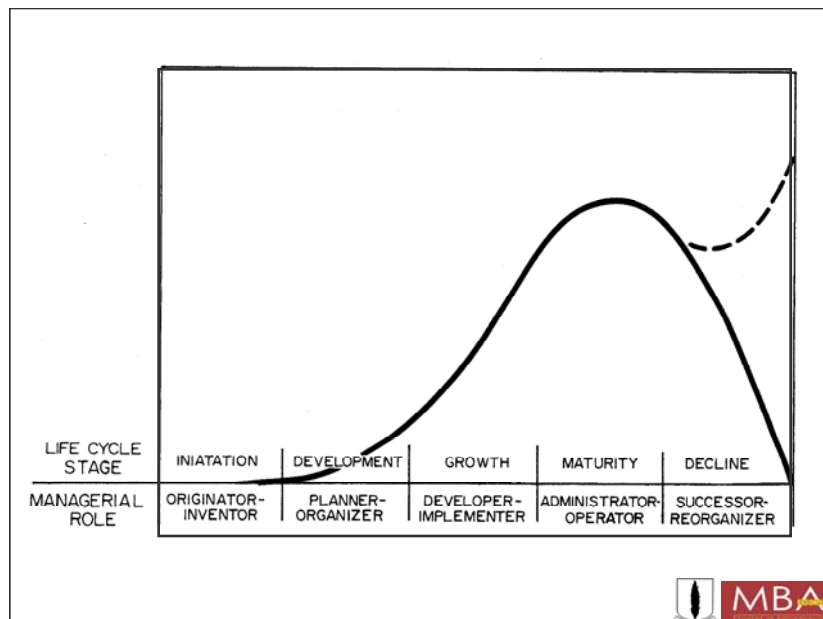
¹⁰¹ Greiner (1972), p. 41.

¹⁰² Kroeger (1974).

empresa. Los fundamentos en los cuales basa su modelo se relacionan directamente con la gestión y las capacidades del gerente del negocio.

Kroeger establece que las empresas pasan a través de sucesivas etapas, en cada una de las cuales la firma puede avanzar hacia la siguiente etapa o fracasar, dependiendo de variables como la gestión, la gerencia y la claridad de objetivos. Además, las características de habilidad, conocimiento, desarrollo del recurso humano y capacidad de gestión deben ser implementadas en cada fase por el gerente o director para que la empresa prospere.

Gráfico 3. Roles gerenciales relacionados al ciclo de vida de la firma. Kroeger (1974)¹⁰³



El modelo de Adizes¹⁰⁴ plantea que las personas, los productos, los mercados e incluso las sociedades atraviesan un ciclo vital compuesto por cuatro etapas

¹⁰³ Ibídem, p. 2.

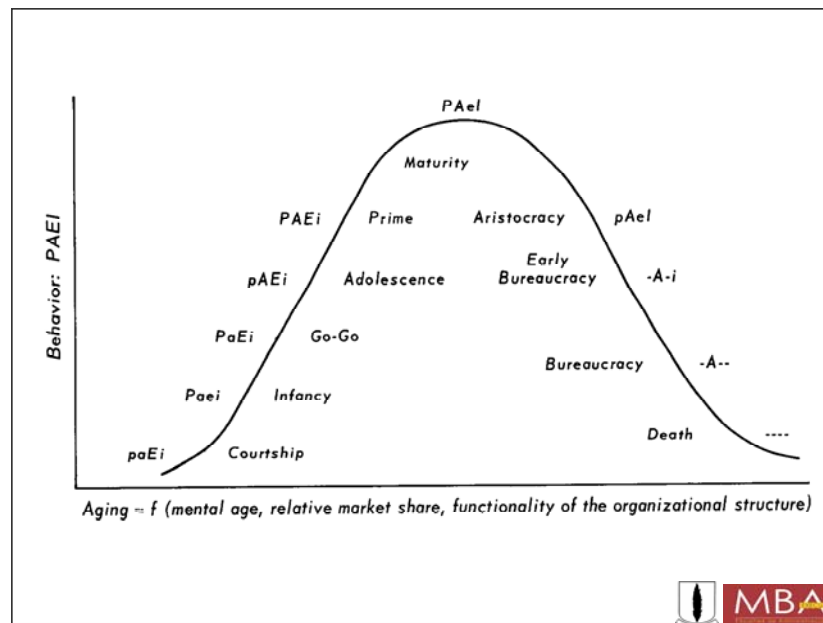
¹⁰⁴ Adizes (1979).

genéricas: nacimiento, crecimiento, madurez y muerte, las cuales posteriormente amplía a diez.

La progresión entre etapas no es inevitable y se puede tener éxito o fracaso en cualquiera de ellas, dependiendo de las decisiones que se tomen por la gerencia en 4 roles principales: producción, administración, visión empresarial e integración.

El modelo de Adizes parte de la base que las etapas y sus transiciones son predecibles y tienen cada una de ellas sus propias características y retos, por lo cual un gerente que tenga esta comprensión y cuente con un sistema de alertas tempranas podrá tomar los correctivos oportunos para mantener la salud y el crecimiento de la empresa, con medidas que denomina terapia o cirugía, dependiendo de si son preventivas o curativas.

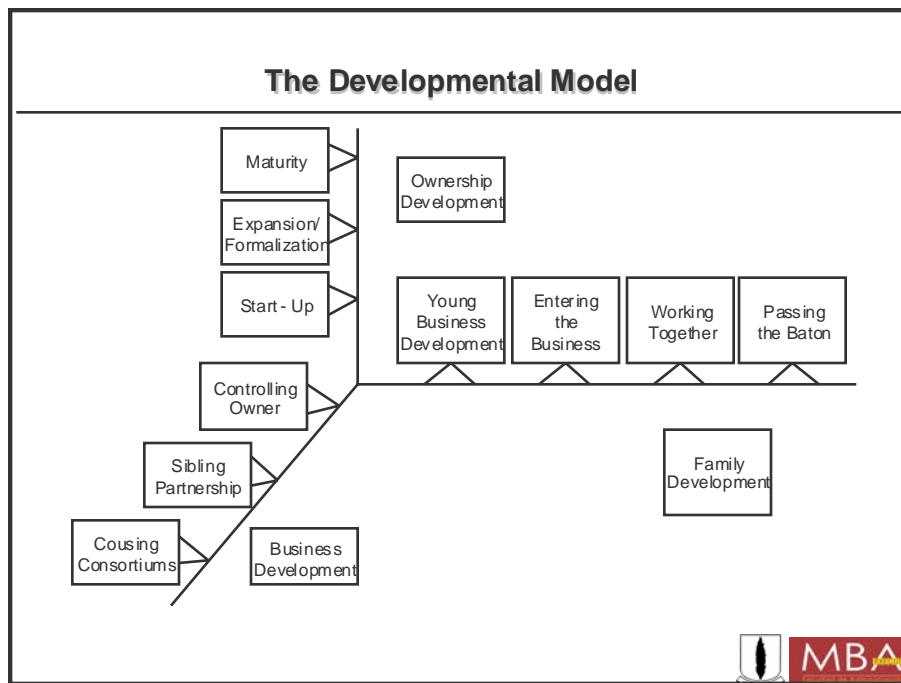
Gráfico 4. Etapas de la organización. Adizes (2004)¹⁰⁵



¹⁰⁵ Adizes (1979), p. 6.

El modelo de Gersick et al.¹⁰⁶ está basado en tres ejes: la familia, la empresa y la propiedad, en cada uno de ellos desarrolla diferentes etapas. Este modelo es muy completo, al considerar simultáneamente diferentes aspectos del ciclo vital de las empresas, que no son abarcados integralmente en otros modelos más sencillos, pero esto mismo lo hace complejo de implementar al generar tantas posibles combinaciones, a lo que se suma que una empresa puede estar en más de una etapa en cualquiera de los ejes en un momento dado.

Gráfico 5. El modelo de desarrollo. Gersick, et al (1997)¹⁰⁷



El modelo de Neil Churchill y Virginia Lewis¹⁰⁸ describe cinco etapas en las empresas pequeñas: existencia, supervivencia, éxito, despegue y, por último, madurez de recursos. Se enfocan en los problemas comunes que estas han

¹⁰⁶ Gersick et al. (1997).

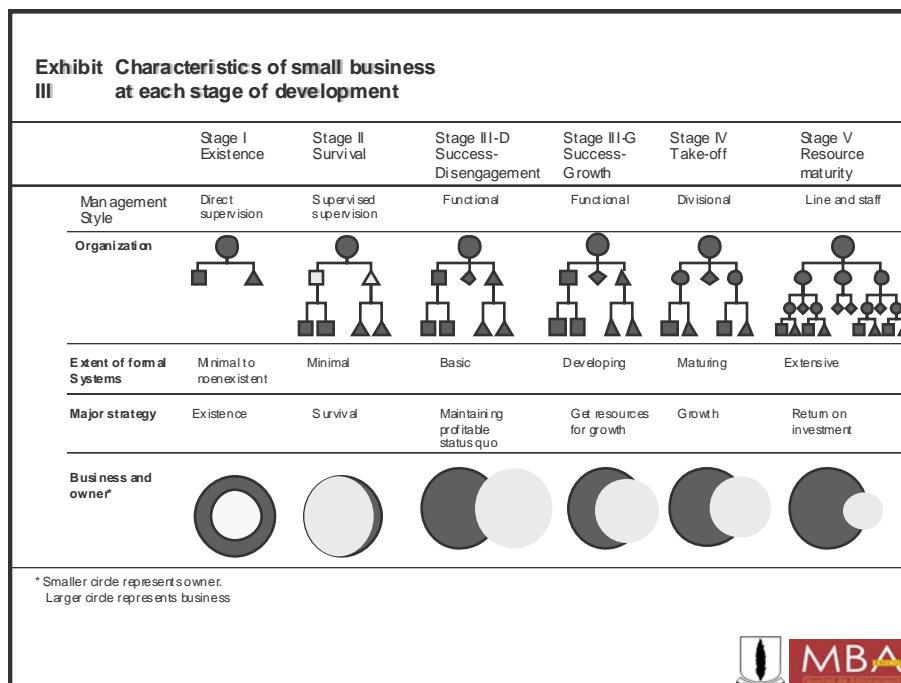
¹⁰⁷ Ibídem, p. 3.

¹⁰⁸ Churchill y Lewis (1983).

experimentado en etapas similares para clasificarlos. Su teoría se centra en las compañías con alto crecimiento y se basa en la idea de que una expansión rápida suele crear una discrepancia entre las capacidades y las necesidades de una empresa.

Cada etapa está caracterizada por cinco factores: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de los sistemas formales, estrategia principal y nivel de dedicación del propietario a la empresa, las cuales evolucionan de acuerdo con el crecimiento de la misma.

Gráfico 6. Características de las empresas pequeñas en cada etapa de su desarrollo. Churchill y Lewis (1983)¹⁰⁹



Los autores precisan que si bien las etapas son distintivas y predecibles durante el crecimiento, éstas no ocurren obligatoriamente, de manera secuencial. Por

¹⁰⁹ Churchill y Lewis (1983), p. 13.

consiguiente, se resalta la naturaleza no-secuencial del modelo. De otro lado, genera la necesidad de la evaluación de causas externas de impacto al negocio, como son las regulaciones y políticas gubernamentales.

Se estudian también ocho factores gerenciales claves que tienen diferente importancia a medida que el negocio crece. Cuatro relacionados con la empresa: recursos financieros, recursos humanos, sistemas de gestión (planificación, información y control) y recursos del negocio (clientes, mercado, proveedores y proceso). Cuatro relacionados con el dueño: sus metas, habilidades operacionales, gerenciales y estratégicas. Estos factores son determinantes en el éxito o fracaso.

Según los autores el modelo puede ser usado para evaluar toda clase de situaciones en empresas pequeñas, ilustrando los problemas comunes que enfrentan las compañías pequeñas en etapas similares de su desarrollo, como una ayuda que permite diagnosticar problemas y anticipar requerimientos claves para facilitar la identificación de soluciones.

Al analizar los diferentes modelos, encontramos variables comunes como etapas y ciclos periódicos, que cada modelo y autor enuncian con un nombre diferente, todos señalan la empresa como un organismo dinámico que va evolucionando, enfatizando en que del control y conocimiento de estos cambios depende que cada ciclo sea exitoso, y que sea un eslabón fuerte para la siguiente etapa, sin generar vacíos que provoque problemas en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una de las mayores riquezas del ejercicio consiste en conocer varios modelos, lo que permite tener mejores elementos de juicio para seleccionar el más apropiado en la aplicación de la empresa objeto de estudio, y adicionalmente identificar que aspectos importantes deben ser considerados para complementar el análisis con

el modelo seleccionado. En este análisis se validaron las variables y conceptos partiendo de lo que se mencionaba al iniciar esta sección sobre las limitaciones de cualquier modelo.

Encontramos que para la empresa a investigar el modelo de Churchill y Lewis resulta ser el más adecuado, al ser el más completo de los cuatro modelos bidimensionales reseñados, recogiendo los aspectos claves incluidos en los desarrollos teóricos de Greiner, Kroeger y Adizes, además de lo cual describe las diferentes etapas de una manera ilustrativa, con fases predecibles pero no necesariamente secuenciales, es desarrollado para empresas pequeñas como la de este estudio, con una profundización en los factores gerenciales clave y en las características asociadas con el dueño, que permiten analizar y entender mejor la evolución de la empresa, las crisis y sus consecuencias y su situación actual.

No se seleccionó el modelo de Gersick aún siendo desarrollado para empresas de familia por que tal como se mencionó no obstante ser muy completo es bastante complejo de implementar al generar tantas posibles combinaciones, a lo que se suma que una empresa puede estar en más de una etapa en cualquiera de los ejes en un momento dado, lo que complicaría desarrollar en forma simultánea el enfoque de historia empresarial que se persigue en este trabajo.

3.3.2.2 El componente familiar

Siguiendo el enfoque sistémico, integrando en el análisis la familia y la empresa y sus interrelaciones mutuas, escogimos en la sección anterior un modelo de fases y etapas, para describir la evolución de la empresa, el cual complementaremos con los factores que afectan las empresas familiares, aspecto que se desarrolla a continuación.

Revisada la literatura encontramos una aproximación teórica muy sólida en un artículo de Sharma et al.¹¹⁰, que recoge la revisión de 204 publicaciones sobre empresas de familia, desarrolladas entre 1980 y 1984. Sus conclusiones se adaptan integralmente a nuestro planteamiento, precisando claramente qué factores clave deben considerarse para complementar el modelo de análisis de empresas cuando estas son de tipo familiar.

Para iniciar precisan los referidos investigadores:

“El proceso estratégico gerencial para firmas familiares y no familiares es similar en el sentido que una estrategia, sea implícita o explícita debe ser formulada, implementada y controlada en el contexto de cumplir unos objetivos... Las diferencias están en los objetivos, la forma en la que se adelantan los procesos y los participantes en el proceso”¹¹¹. (Traducción libre).

Más adelante indican:

“Estas similitudes y diferencias generan oportunidades importantes para el estudio de las empresas familiares. Las similitudes permiten utilizar modelos de trabajo generales que aplicarán también a las empresas familiares... Las diferencias sugieren que cada aspecto en el proceso estratégico gerencial requiera ser cuidadosamente explorado y comparado con el proceso utilizado en otras empresas, familiares y no familiares”¹¹². (Traducción libre).

De esta forma se define un marco de referencia en el cual se puntualiza cuales son los aspectos en los que difieren las empresas familiares de las no familiares, por cuanto la influencia de la familia que controla la empresa hace que sus intereses y valores cobren una particular importancia, afectando las decisiones

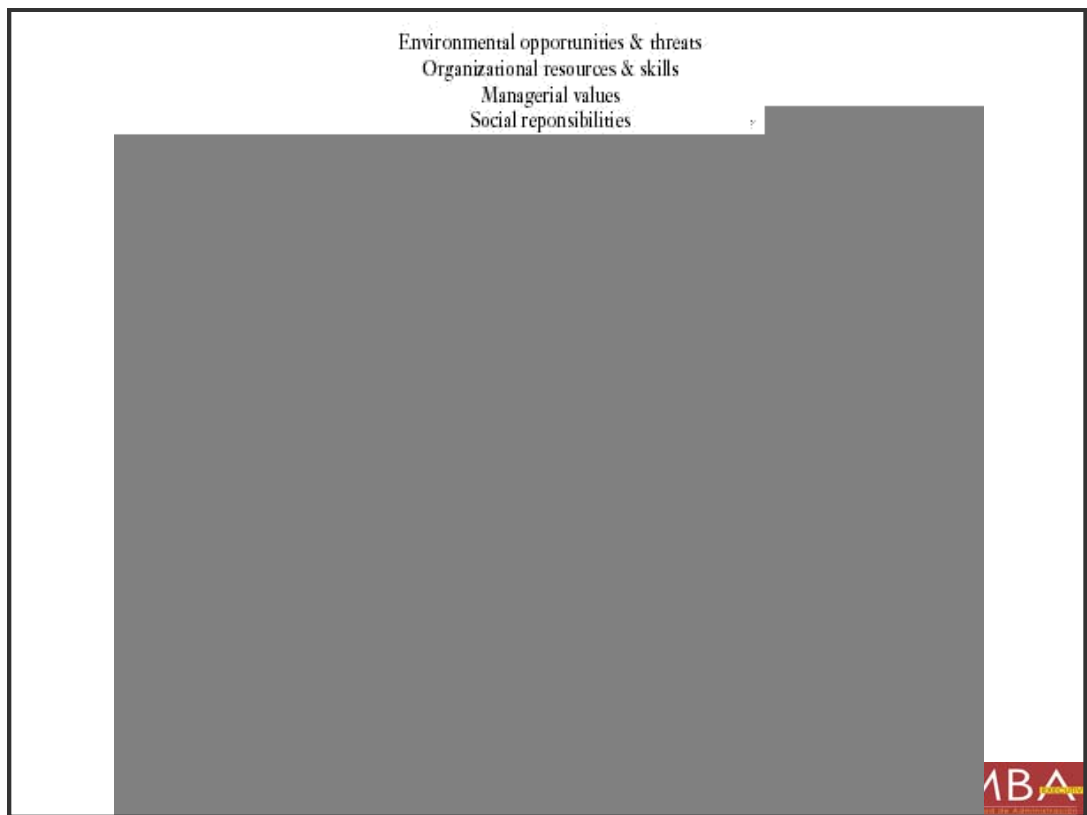
¹¹⁰ Sharma et al. (1997).

¹¹¹ *Ibíd.*, pp. 2-3.

¹¹² *Ibíd.*, p. 3.

estratégicas de la compañía. En el siguiente gráfico se ilustran esas diferencias las cuales aparecen en letra itálica y negrilla.

Gráfico 7. The Strategic Management Process. Sharma et al.(1997)¹¹³



En resumen, los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su componente familiar se pueden resumir en:

- Las metas y objetivos de la familia
- La sucesión
- La cultura de la familia y de la empresa familiar
- La inclusión de miembros de la familia en la empresa

¹¹³ Sharma et al. (1997), p.3.

- Las características de los familiares involucrados
- Los conflictos intergeneracionales
- La rivalidad entre hermanos
- Los directivos ajenos a la familia

Inclusive se refieren los autores al análisis realizado por Hollander y Elman, precisando:

“En este sentido, nuestra visión es más cercana a las “teorías sistémicas” como las de Barnes y Hershon (1976), Hollander y Elman (1988), y Mc Collom (1988) quienes reconocen la importancia de los subsistemas y la forma de integrarlos”¹¹⁴ (Traducción libre).

Concluyen afirmando:

“En resumen, el mensaje de este artículo puede ser planteado como sigue: Mientras que la importancia de la familia no puede ser negada, el negocio no es menos importante. Como la familia afecta la operación y el manejo del negocio y como la influencia de la familia puede ser direccionada hacia lograr mayor productividad y rentabilidad son ciertamente objetivos de investigación que deben ser obtenidos”¹¹⁵ (Traducción libre).

En conclusión la base teórica que aplicaremos en este trabajo partirá del enfoque sistémico para analizar empresas familiares planteado por Hollander y Elman¹¹⁶, cuyo foco está en la importancia e influencia del componente familia y el componente empresa y su interacción.

¹¹⁴ Sharma et al. (1997), pp. 4-5.

¹¹⁵ Ibídem, p. 5.

¹¹⁶ Hollander y Elman (1988).

Para abordar el componente empresa se utilizará el modelo de fases y etapas para estudiar empresas pequeñas desarrollado por Churchill y Lewis¹¹⁷, que permite caracterizar los aspectos similares y analizar los problemas comunes que enfrentan las empresas pequeñas en etapas similares de desarrollo.

El componente familiar y su interacción con la empresa se analizan aplicando el marco de referencia planteado por Sharma et al.¹¹⁸, que indica cuales son los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su condición familiar y cómo integrarlos en el análisis. Los aspectos son: las metas y objetivos de la familia, la sucesión, la cultura de la familia y de la empresa familiar, la inclusión de los miembros de la familia en la empresa, las características de los familiares involucrados, los conflictos intergeneracionales, la rivalidad entre hermanos y los directivos ajenos a la familia.

Con esto pretendemos aportar no sólo la historia de un grupo empresarial, sino que revisará la historia a la luz de un marco teórico replicable su desarrollo como empresa familiar, lo que permitirá aprovechar lecciones aprendidas y capitalizar positivamente las experiencias que la historia de la empresa de familia ha tenido, permitiendo afrontar de mejor forma los retos futuros de impacto en su sector y también utilizar esta metodología para analizar otras empresas de características similares.

¹¹⁷ Churchill y Lewis (1983)

¹¹⁸ Sharma et al. (1997).

4. DON MANUEL CIMADEVILLA Y SU LLEGADA A COLOMBIA (1908-1946).

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.”

Víctor Hugo.

Don Manuel Cimadevilla nació en España, en Acevedo, provincia de León, en mayo de 1907, en una familia numerosa, dedicada a la ganadería. Contaba con siete hermanos: Indalecia, Elconia, Ciriaco, Saturnino, María, José y Melesio. Se caracterizó por ser un hombre emprendedor, sagaz, aventurero, dinámico, proactivo, perseverante y de gran corazón que con sus cualidades y calidades personales. Fue pionero en Colombia en crear un negocio en el sector de alimentos, específicamente de aves, y de sus ideas se forjó una empresa que creció, y perduró en el tiempo como herencia familiar siendo además la empresa que desarrolló un importante nicho empresarial en Colombia¹¹⁹.

En el primer tercio del siglo XX, España era una monarquía en la cual regía Alfonso XIII en medio de un entorno mundial difícil, generado por el conflicto armado entre las grandes potencias de ese momento, que llevaría a la primera guerra mundial o lo que muchos historiadores llaman la “gran guerra” (1914-1918)¹²⁰.

Este conflicto tiene como principales contendientes a Alemania, Reino Unido y Francia, siendo estos dos últimos aliados. España se declara neutral, pero recibe un efecto directo del conflicto ya que se convierte en proveedor de productos

¹¹⁹ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

¹²⁰ Ver página de Internet del Ministerio de Educación y Ciencia de España: <http://iris.cnice.mec.es>

elaborados y agrícolas de las naciones en guerra. Las fábricas que antes tenían una baja utilización dan un vuelco y reciben grandes flujos de dinero que sirven para mejorar la infraestructura y equipos.

No obstante lo anterior, la falta de visión económica y social de los gobernantes termina por generar en España una escasez de productos básicos que sumada a la inflación asociada, propicia el fortalecimiento de los sindicatos y sus ideales socialistas, generando una profunda inestabilidad social.

Al finalizar la primera guerra mundial el continente europeo presenta un panorama de destrucción y los países afectados inician su reconstrucción con políticas de fortalecimiento y preferencias internas que dejan de lado el comercio internacional. Como consecuencia España es uno de las naciones afectadas por la crisis del comercio, ya que deja de vender los productos que estuvo suministrando durante la guerra y por consiguiente su balanza comercial sufre un duro golpe.

Como era de esperarse durante la posguerra, entre 1918 y 1920 se presenta un marcado descenso de la actividad productiva y un aumento del desempleo. El recrudecimiento del conflicto social, sumado a una creciente tensión por los intereses nacionalistas entre catalanes, gallegos y vascos genera una situación social complicada.

La situación política es cada vez más inestable y transcurren gobiernos que no logran nada en concreto para el país, hasta el punto que el mismo Rey amenaza con abdicar e insinúa la necesidad de una reforma. Es entonces cuando el general Primo de Rivera da un golpe de Estado y se impone en España una dictadura (1923-1930) que prohíbe los partidos políticos y los sindicatos; no hay constitución y se utilizan los escasos recursos del país en la guerra contra Marruecos¹²¹.

¹²¹ Ver página de Internet del Ministerio de Educación y Ciencia de España: <http://iris.cnice.mec.es>

Es en este entorno socio-económico y político desfavorable que el joven Manuel Cimadevilla hace demostración de su carácter emprendedor y aventurero, y a la edad de 19 años decide salir de España en busca de mejores oportunidades, intentando encontrar nuevos horizontes e independencia, aunque su familia contaba con negocios de ganadería en León.

Si bien su decisión de viajar a “hacer la América”¹²² surge por su necesidad de buscar nuevas alternativas, también se ve motivado por la posibilidad de contar con la ayuda de su tío Saturnino que vivía en Cuba, y que poseía carnicerías y pequeños mercados¹²³.

Lleno de ilusiones, ideas y deseos de triunfar el joven Don Manuel con tan solo 19 años y con estudios secundarios, llega a Cuba en 1926, donde su tío al igual que la familia en España tenía una ganadería; como era un muchacho joven su tío lo puso a estudiar y a apoyar oficios varios de su negocio incluyendo cuidar parte de su tiempo a su prima de menor edad, la cual llevaba al parque y a pasear por el malecón. Sin embargo, no todo fue alegría en su estadía en Cuba; transcurridos unos cuatro años en la isla el joven Manuel sufre de una úlcera grave que lo mantiene hospitalizado por un par de semanas, pero se recupera y sigue con su vida cotidiana en Cuba.

Esta sería la primera manifestación de la dolencia que a partir de ese entonces afectaría su salud en diferentes ocasiones en el transcurso de su vida. Finalmente, después de seis años de estadía en la Isla y al no encontrar satisfechas sus expectativas decide aventurar y probar suerte en otras tierras y viaja a México donde está un par de semanas.

¹²² Término utilizado en la primera gran migración Española de 1920-1930, por parte de los que viajan al continente americano y a las islas del caribe.

¹²³ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

Sigue hacia Nueva York en 1932 donde su estadía es corta, de apenas cuatro meses, porque no se siente a gusto con las costumbres y el idioma. No obstante, su viaje resulta fructífero, al conocer los productos de la empresa Fuller y establecer los contactos necesarios para concretar una oportunidad de negocio obteniendo la representación de esa empresa para Colombia. Es así como en 1932 trae al país la representación de la casa Fuller.

Don Manuel decide como destino a Colombia por cuanto contaba con una familia amiga de apellido Charun, que había conocido en Cuba y que se encontraban en la ciudad de Medellín. Adicionalmente, Colombia era un país de escala casi obligada para los inmigrantes europeos, que hacían tránsito hacia Suramérica por su privilegiada posición geográfica lo que le permitía tener otras posibilidades relativamente cerca.

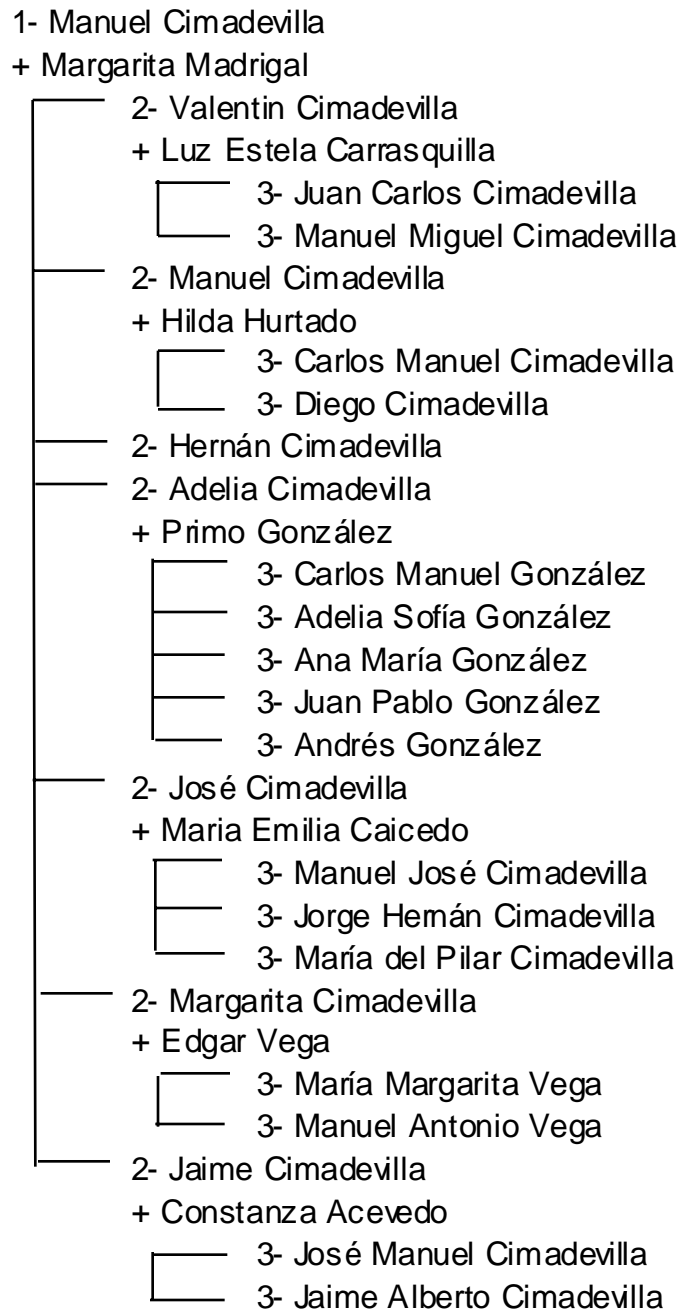
Como representante de Fuller, la sede del negocio la estableció en Bogotá donde vinculó a un paisano, Valentín García que inicialmente era su asistente “el que le cargaba la maleta”¹²⁴, pero que finalmente terminó siendo su socio. Valentín era más joven pero era una persona despierta y amable. Al principio Don Manuel y su socio permanecen la mayor parte de su tiempo viajando, lo que les permite conocer a profundidad diferentes regiones, la gente, cultura e idiosincrasia, generándole arraigo y cariño por el país.

Don Manuel disfrutaba plenamente este trabajo, le atraía viajar y conocer, y en paralelo podía desarrollar su actividad comercial; pasaba la mayor parte de su tiempo en correrías, a diferencia de su socio Valentín que con el paso del tiempo se fue concentrando en la parte administrativa en Bogotá.

¹²⁴ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

• **Matrimonio y formación de la Familia.**

Para efectos de facilitar la comprensión de los capítulos siguientes incluimos el árbol genealógico de la familia Cimadevilla - Madrigal:



En uno de sus viajes a Medellín, hacia 1933, Mario Rivera un amigo antioqueño le presenta a Sofía Madrigal, hermana de Margarita quien sería su esposa y la mujer de su vida. Margarita Madrigal era paisa de pura cepa, huérfana de padre desde los 16 meses, con una pizca de timidez, como la describen sus hijos, nacida en 1918, con una gran capacidad de trabajo, empuje y amor incondicional y verdadero por su esposo y trabajo. Al conocerse Margarita finalizaba sus estudios de secundaria en el Colegio la Presentación de Medellín.

Algunos testimonios de quienes la conocieron:

Según su hijo Hernán:

“Mi mamá fue la mujer trabajadora, que supo cambiar una educación y una formación de vehemencia, de que era la cuestión del hombre, a volverse la mujer que respaldó a papá desde la enfermedad e hizo y mostró las dotes de trabajo con un chino en la barriga, cantando y haciendo y cuidando al marido y a los hijos”¹²⁵.

Su hija Margarita dice:

“Mi mamá era una antioqueña que mantiene a sus hijos alrededor con una transmisión muy importante de los valores familiares, de su propia cultura. Yo creo que lo que más se centra en mi papá y en mi mamá es una unidad familiar y una transmisión de valores familiares muy altos, tanto económicos, rituales, de pertenencia”¹²⁶.

Cuenta su hijo Jaime:

¹²⁵ Entrevista con Hernán Cimadevilla, octubre de 2004

¹²⁶ Entrevista con Margarita Cimadevilla de Vega, junio de 2004.

“Mi mamá era una persona muy trabajadora, una paisa de pura cepa como dicen, donde no tuvo sino mucho amor por su marido y por sus hijos y tuvo problemas en la vida por defender a sus hijos, por hacer realidad que sus hijos fueran personas de bien, educadas. Siempre las palabras con mi papá, se refería a él de ‘Don Manuel’, porque era de respeto y amor, como era ella. Porque era el apoyo, era la mano derecha, la que operaba o hacía operar realmente el negocio, quisiera o no quisiera y era a veces la paganini. Decía ‘no papito eso no se hace así’, ‘por encima de mí’, ‘pero no se hace’ y así nos defendió de muchas situaciones de la vida. Era un complemento entre esposos como para una sociedad que de hecho se hizo, muy buena, que se llevó hasta el final”¹²⁷.

Como dato curioso para la época, ella era un poco más alta que él; como uno de sus hijos menciona en forma anecdótica, “mi mamá no usaba tacones porque entonces no podían bailar juntos”¹²⁸.

Luego de un corto noviazgo, “la mitad por carta porque siempre tenía que viajar por todas partes del país”¹²⁹ y terminados sus estudios, la pareja toma sus votos matrimoniales el 28 de diciembre de 1935 en la ciudad de Medellín. El párroco fue el padre López Luque en la capilla del Sagrario.

Relata su hija Adelia:

“Cuando mi papá le dijo a la abuela que se quería casar con mi mamá y la tía dijo: ‘pero con un aparecido’. Fue lo primero que dijo, ‘un aparecido español’ sin saber para dónde va ni de dónde viene pues a ellas les pareció terrible. Pero mi papá tenía el arte de conquistar entonces las organizó y siguió sus relaciones”¹³⁰.

¹²⁷ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

¹²⁸ Entrevista con Hernán Cimadevilla, octubre de 2004.

¹²⁹ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

¹³⁰ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004

Desde un principio y durante toda su vida se caracterizaron por ser una pareja muy especial, respetuosa y cariñosa.

Comenta su hija Adelia:

“Dice mi papá que le dijo a mi mamá: ‘hasta aquí duró la parranda. No volverás a ver a Manolo jamás con tragos en la cabeza’ ”¹³¹.

Inmediatamente después de casados se embarcaron en Puerto Berrío en el Barco Botero Rudas hasta Honda y posteriormente por tierra hasta la ciudad de Bogotá. Con su nuevo estado civil una vez fijada su residencia en Bogotá, Don Manuel comienza a reducir la frecuencia y duración de sus viajes de negocios, a los cuales en un principio iba acompañado de su esposa, hasta cuando nace su primer hijo Valentín, lo que obliga a su señora a permanecer en Bogotá¹³².

Se ubican en un apartamento cerca de las oficinas de la Fuller en la Carrera Séptima con Calle 21. Al quedar embarazada por primera vez Doña Margarita Madrigal viaja a Medellín donde su mamá Doña Agripina Gómez de Madrigal conocida como Pina y su tía Sofía. El nacimiento de su primer hijo Valentín ocurre el 8 de Noviembre de 1936. Posterior al parto, Don Manuel le propone a Pina y a Sofía que se vengan a Bogotá a vivir con ellos y esto se concreta en enero de 1937.

El 29 de noviembre de 1937 nace el segundo hijo Manuel o “Manolo” como lo llamaban en su casa. La familia seguiría creciendo hasta un total de siete hijos. Los otros cinco hijos fueron: Hernán (1939), Adelia (1943), José (1947), Margarita

¹³¹ Ibídem.

¹³² Ibídem.

(1950) y Jaime (1952). Como era propio de la época, la preferencia de los padres era hacia los hijos varones, en especial los mayores.

El negocio de Fuller hacia a principios de los años 30, tuvo un inicio lento pero en la medida en que iban abriendo mercados y consolidando clientes comenzó a prosperar al punto que unos años después de abierto ya generaba utilidades de forma sostenida. La principal característica de este negocio fue la distribución de las funciones que hiciera Don Manuel con su socio Valentín García; Don Manuel se encargaba de la comercialización en todo el territorio colombiano y su socio de la parte administrativa y logística del negocio. Esta distribución de cepillos e implementos de aseo fue tan innovadora para la época que aun hoy en día la operación permanece en nuestro país.

No obstante lo anterior, se requería mantener visitas regulares a los clientes para recibir pedidos, ofrecer nuevos productos y cobrar la cartera, funciones que realizaba Don Manuel, a la par de conseguir nuevos clientes.

Durante todos los años que durara la Segunda Guerra mundial (1939 a 1945) Don Manuel se concentra en el negocio de la distribución de Fuller.

En la medida en que la familia iba creciendo, Don Manuel busca permanecer más tiempo en su trabajo en Bogotá, pero con el tiempo fueron surgiendo diferencias irreconciliables con su socio Valentín que culminan con su retiro de la sociedad en 1946. Para esa época, el negocio era sólido y rentable, lo que le permitió a Don Manuel tener una posición económica confortable y capital para emprender nuevos negocios.

Los Cimadevilla Madrigal constituyen una familia unida, disciplinada, con características asociadas a los orígenes de sus padres, él español y ella colombiana, antioqueña. Por parte paterna se manifiesta la alegría, amor por la

buena mesa, y la solidaridad con familiares, amigos y paisanos. Del lado materno se evidencia el respeto, tesón y laboriosidad.

Hacia los años 40 la residencia familiar se localiza en una casa grande, arrendada, ubicada en la Carrera 20 No. 71-32 en Bogotá, en un barrio residencial de clase media donde los niños jugaban y estudiaban juntos, y no faltaban las salidas de fin de semana o paseos, como cualquier familia de clase media de la época.

Los hijos varones estudiaron en el Colegio Patria, colegio militar, con la excepción de Hernán, que por su vocación religiosa asistió al Seminario desde los 11 años donde fue ordenado sacerdote, y del menor, Jaime, que estudio en el Colegio Emilio Valenzuela. Las mujeres por su parte estudiaron en el Colegio San Fasón, colegio de monjas de la Presentación, como las de su madre en Medellín.

Durante los primeros años de desarrollo de la familia y hasta el éxito que tuviera Don Manuel con la Surtidora de Aves de la 22, la familia vivía sin mayores lujos, como una típica familia de clase media.

Don Manuel es recordado como un padre amoroso, unido a una mujer que siempre lo apoyó, y que mantuvieron a sus hijos unidos con una permanente transmisión de los valores familiares de pertenencia, respeto, colaboración y altruismo.

Don Manuel era de contextura delgada y baja estatura, con rasgos muy españoles entre los cuales se destacaban sus facciones fuertes, nariz prominente, cejas bien pobladas y una sonrisa amistosa. Con elegancia en su forma de vestir, buen conversador, amante de la buena mesa y con un don de gentes que lo hacían querido y recordado.

Así es recordado Don Manuel por su familia y quienes le conocieron:

Para su hija Adelia:

“Un hombre de una cultura muy vasta, muy agradable, muy inquieto e interesante”¹³³.

Según su hija Margarita:

“Pienso que era una persona supremamente inteligente, creativa, muy trabajadora y emprendedora. Yo pienso que fue un excelente papá. Que tenía todas las características amorosas que le permitieron fijar una familia tan extensa y tan grande como la que tuvo”¹³⁴.

Su hijo Jaime comenta:

“Era una persona muy sagaz, muy inteligente, muy bueno, de un corazón muy grande, muy aventurero, dedicado a su familia, a su hogar y a sus hijos”¹³⁵.

Su yerno Edgar Vega manifiesta:

“Era una persona muy agradable, un gran conversador, con un gran sentido del honor y de la rectitud y pasaba por encima de las niñedades, con olfato para percibir las cualidades o los defectos graves o grandes”¹³⁶.

Mauricio Mendoza, externo a la familia, dice:

“Un buen español en todo el sentido de la palabra, impositivo, con el temperamento fuerte y aguerrido de los españoles, una persona con buena

¹³³ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

¹³⁴ Entrevista con Margarita Cimadevilla, junio de 2004.

¹³⁵ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

¹³⁶ Entrevista con Edgar Vega, diciembre de 2004.

visión para los negocios, con el respaldo muy grande y el empuje de su esposa¹³⁷.

Estas características personales le fueron muy valiosas para su trabajo con la representación de Fuller y en posteriores etapas de su vida. Desde esta época comenzaba también a evidenciarse su escaso interés por los temas rutinarios y administrativos; definitivamente lo suyo eran las relaciones, el contacto con otras personas.

De esta forma transcurre viajando mucho, cultivando las relaciones con su cada vez más amplia clientela y mejorando de forma sostenida las ventas con su socio Valentín ya dedicado casi exclusivamente a la gestión administrativa y al mercado de Bogotá.

Adelia Cimadevilla comenta:

“Valentín quedaba cuidando las cosas en Bogotá, y mi papá era el encargado de conseguir las plazas en diferentes sitios del país. El hablaba porque le encantaba Bucaramanga y oía la canción “bajando de la montaña detrás de un cantar” y se imaginaba las moliendas. Viajó en mula, a lomo de mula, en barco, en chalupa, se recorrió el país en todas las formas, lo amó intensamente¹³⁸.

Basándonos en las descripciones que hicieran las personas que lo conocieron podemos concluir que Don Manuel encaja dentro del esquema de análisis del empresario en cuanto a su perfil socioeconómico en lo siguiente:

- Extranjero que ingresa al país como inmigrante, representante de una compañía extranjera.

¹³⁷ Entrevista con Mauricio Mendoza, diciembre de 2004.

¹³⁸ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

- Con posición social de clase media.
- Con alta movilidad geográfica.
- Gustaba de los viajes y conocer.
- Con cohesión social basada en la amistad.
- Sin acceso a educación formal, tipificando el planteamiento de Knight de que las capacidades del empresario son innatas¹³⁹.
- Con una visión a largo plazo, llegados a la capital, el desde España, su esposa desde Medellín.

Este perfil se enmarca dentro del de los empresarios colombianos del Siglo XIX, los cuales fueron grandes pioneros inmigrantes o no, que con su labor de negociantes dejaron grandes enseñanzas sin haber tenido acceso a educación formal, en contraste con los empresarios del Siglo XX que si tuvieron acceso a este tipo de formación, por ejemplo: Carlos Ardila Lulle graduado de ingeniero químico en la Escuela de Minas de Medellín, Adolfo Carvajal estudió en la Universidad de Mcgill en Canadá y Hernan Echavarría del grupo Corona que estudió en la Universidad de Manchester.

En este período no hay aún presencia familiar en los negocios de Don Manuel, por lo cual tampoco hay efecto alguno de la interacción empresa – familia, que valga la pena destacar.

¹³⁹ Valdaliso y López (2000), p. 21.

5. LAS IDEAS Y LA EMPRESA (1947-1959).

“No conozco insignia tan propia de una mente soberana, como la tenacidad de propósito que invariablemente sigue su camino hasta llegar al fin.”

Ralph Waldo Emerson¹⁴⁰

Como se mencionó anteriormente en 1946 Don Manuel se retira de Fuller, disolviendo su sociedad con Valentín García. Terminada la sociedad los Cimadevilla-Madrigal incursionan en el negocio de panadería por sugerencia de la tía Sofía quien había trabajado para una empresa francesa que vendía productos de panadería, bizcochería y galletería fina en Medellín. La primera panadería abrió sus puertas al público en el año de 1947 y estuvo ubicada en la Carrera 20 No. 71-32.

Al inicio del negocio las cosas no fueron fáciles y es entonces que Don Manuel inicia contactos de tipo comercial con Instituciones como la Escuela Militar y restaurantes que poco a poco llevaron al negocio a tener un gran movimiento y acogida del producto por parte de los clientes. La operación de horneado iniciaba a las tres de la mañana y se cargaban los carros de distribución con los productos frescos.

Como menciona Adelia Cimadevilla:

“Dice mi mamá, pues eso es anterior al nacimiento mío, que al principio fue una cosa difícil, pero como mi papá vendía entonces hizo acercamiento a instituciones grandes para ver cómo le iba. Esos son los recuerdos míos. En

¹⁴⁰ Ensayista, poeta y filósofo norteamericano.

*esa época los cuarteles no tenían panadería, en esa época los restaurantes no tenían panadería, panaderías no existían sino que la gente producía y la llevaba a las tiendas y las tiendas vendían y eran las panaderías. Entonces él empezó. Yo me acuerdo que salían carros y carros me acuerdo de haber tenido una casa allá cerca, la casa la parte de abajo tenía dormitorios como para unos ocho panaderos por ahí y en la parte de arriba trabajaban lo que era bizcochería que eran lo que dirigían la tía y mi mamá”.*¹⁴¹

La panadería era un negocio próspero de nivel semi-industrial que abastecía un buen número de instituciones y era reconocido por la calidad del producto. Es entonces cuando hacia 1951 Melesio, el hermano menor de Don Manuel, viaja a Colombia con su esposa Sagrario. En el viaje en barco conoce a Odelín García, otro inmigrante de origen español, los cuales son recibidos por Don Manuel y entran a formar parte del negocio. Pero Odelín en menos de cuatro meses termina apoderándose del negocio mediante trucos y firma de documentos.

Posteriormente Don Manuel abre otra panadería en la Calle 42 con Carrera 7 frente a la Universidad Javeriana. Sin embargo, este negocio no funcionó ni cinco meses.

Don Manuel y Doña Margarita estaban muy desmotivados por la pérdida de la primera panadería y Melesio les propone incursionar en la ganadería lo cual es rechazado por Don Manuel, que prefiere no incursionar en este negocio. La situación económica de la familia se había ido deteriorando, al punto que ya no contaban con ningún tipo de activos, lo que los obligó a aceptar la oferta de un amigo y paisano de Don Manuel que le presta una finca al norte de Bogotá a la cual se traslada la familia Cimadevilla-Madrigal.

¹⁴¹ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

Melesio entonces hace contactos con Arturo Pradilla y se va a trabajar en la fábrica de lácteos El Rodeo en la parte de ganadería que era de la cual él tenía experiencia por los negocios de su familia en España.

La situación en la finca era insostenible, ya que si bien tenían cubiertas sus necesidades básicas, su estadía allí no les permitía concretar alternativas de negocio para superar su situación económica crítica, lo que los obliga todavía en el año de 1951, después de un par de meses en la finca, a trasladarse a una casa en el Barrio Gaitán de Bogotá en la Carrera 22 No. 75-31. Para esa época estaban en espera de su séptimo hijo Jaime, situación que los impulsaba a generar ingresos que permitieran mantener a la numerosa familia Cimadevilla Madrigal.

La Bogotá de esa época era bastante “pueblerina”. Quiere esto decir que sus costumbres y prácticas eran las mismas que se daban en poblaciones de menor tamaño. Esto generaba oportunidades por su creciente población, con buena capacidad adquisitiva y necesidades insatisfechas. En este entorno, y haciendo acopio de la característica empresarial de identificación de oportunidades, le surge a Don Manuel Cimadevilla la idea de vender aves en canal, es decir ya sacrificadas, limpias y listas para ser preparadas.

Hasta ese momento la práctica común consistía en comprar los animales vivos, que eran traídos por campesinos que los criaban en las fincas, los cuales debían ser sacrificados, desplumados y preparados para ser cocinados por el comprador.

Don Manuel Cimadevilla que ya estaba recuperado de una decaída debida a su úlcera decide experimentar hacia 1951 en el área avícola, con un enfoque que pretende facilitar al consumidor final la obtención de un producto listo para ser cocinado. Es decir, que el cliente final tuviera a satisfacción una carne en canal, sin necesidad de comprar el animal vivo para su posterior sacrificio.

Esta oportunidad viene a la mente de Don Manuel al recordar que en México vendían el pollo, pato y conejo listos para ser preparados. La idea iniciaba con el sacrificio de forma más especializada, masiva e higiénica de diferentes tipos de animales de consumo masivo, principalmente aves como el pollo, codorniz, patos y palomas pero también de conejos, carnes muy bien pagas por clientes de cierto nivel. De esta forma hacia 1951 incursionaba en esta nueva área de negocios. El principal producto desde el comienzo fue el pollo, cuyo origen era netamente campesino, con un levante de tipo silvestre con personas que criaban sus propias aves.

Relata su hija Margarita:

“La costumbre normal era traernos las aves del campo y así sacrificarlas en su casa. Se inicia toda una labor de ofrecer en primera instancia a los clubes, a los hoteles, una forma más elaborada y más especializada en cuanto a las primeras maquinarias que permitieran un sacrificio más masivo, higiénico, adecuado y empieza una distribución del pollo, que nosotros denominamos pollo invernal¹⁴².”

En esta época en el centro de Bogotá se concentraba toda la parte administrativa, logística y económica de la ciudad, que empezaba a desarrollarse hacia el norte. Después de iniciar el negocio de ave en canal en corto tiempo se comenzaron a ver resultados y crecimiento generando la necesidad de contar con un punto de venta y distribución, el cual fue instalado en la Calle 63 No. 13-64, en pleno centro de Chapinero en Bogotá, sitio que contaba con un matadero, y en el cual estuvieron durante un año y medio.

Adelia Cimadevilla describe este sitio de la siguiente forma:

¹⁴² Entrevista con Margarita Cimadevilla, junio de 2004.

“Era una casa grande y tenía en la parte de atrás un solar. Ahí empezó el negocio en grande. Mi papá dijo: “hagamos contrato con los restaurantes” y empezó a venderse el pollo en el mostrador. Al principio procesado ese mismo día sin nevera, después ya como a los cuatro o cinco meses con nevera”¹⁴³.

Con un negocio pujante y en crecimiento hacia 1953, se formaliza una sociedad entre Don Manuel, Manuel Abondano y Jorge Espinosa personas que conoció por intermedio de su hijo Hernán. Surge aquí nuevamente la variable “capacidad de asociarse” de la conducta económica de este empresario, según el esquema de análisis de empresarios anteriormente mencionado¹⁴⁴.

La nueva sociedad se localiza en las instalaciones ubicadas en la Calle 60 No.9-18, ofreciendo a sus clientes diferentes carnes en canal como pavo, pato, pichón, paloma, conejo y pollo, a lo que se suma la venta de huevos, miel de abejas y mantequilla. Este local abierto al público en general tenía atención de lunes a sábado durante todo el día y los domingos hasta medio día.

El volumen principal de ventas se dirigía hacia los clientes institucionales como hoteles y clubes de Bogotá. Este negocio abre nichos interesantes como la distribución de cierto tipo de carnes a la colonia judía, las cuales debían cumplir con requisitos de desangrado que Don Manuel realizaba para atender los requerimientos de sus clientes y por supuesto para abrir nuevos negocios. La distribuidora importa una de las primeras peladoras de pollos a Colombia, de procedencia americana.

¹⁴³ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

¹⁴⁴ Dávila (2002).

La tarjeta de presentación de la empresa, que se denominó “Distribuidora de Aves”, decía: Distribuidora de aves, pollos, pavos, patos, conejos y pichones listos para su preparación congelados o frescos¹⁴⁵.

La familia Cimadevilla para este momento vivía en la Calle 61 No. 7-40 y en 1955 compran la primera camioneta Chevrolet para la distribución de los productos. Fue en este mismo año que se deshace la sociedad debido a que los socios deciden hacer inversiones en finca raíz que era el negocio que ellos verdaderamente conocían. Es entonces en ese mismo año, cuando Don Manuel se asocia con la señora Maria Ángel Vda. de Torres quien decide participar del negocio. Don Manuel y su nueva socia hacen una nueva sociedad que llaman Surtidora de Aves.

Hacia 1958 la señora Maria Ángel Vda. de Torres se retira de la sociedad, y el negocio sigue su curso pero ya en este momento solo pertenece a la familia Cimadevilla-Madrigal. Don Manuel incorpora a sus hijos Valentín y Manuel para ayudar en la venta del producto. Fue para finales del año 1955, cuando Don Manuel contacta a diferentes personas del sector institucional e inicia en mayor escala la venta de carnes a importantes clientes, dentro de los principales se encontraban: el Hotel Tequendama, el Club Militar, las Pizzerías Napolitana, los restaurantes Yanuba, y los clubes sociales Carmel Club, Country Club y los Lagartos.

Las buenas características organolépticas e higiénicas de los productos, gracias al cuidado y calidad de los procesos de sacrificio y manejo postmortem, llevaron a Surtidora de Aves a un nivel de reconocimiento alto por parte de los hoteles e instituciones de gran consumo de este tipo de producto, sin olvidar los clientes individuales para los cuales era muy atractivo encontrar un producto comercial

¹⁴⁵ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

más elaborado que proporcionaba una alternativa hasta ese momento no disponible en el mercado con un valor agregado superior e innovador. No obstante lo anterior, las ventas a las personas individuales eran marginales frente a las ventas a los canales institucionales.

Hacia 1958 surge una oportunidad de expandir de forma acelerada el negocio, con la propuesta que le hace Raúl Jiménez, dueño de Distraco, empresa que tenía el mismo concepto y oferta de valor de Surtidora de Aves. La propuesta consistía en asociarse y expandirse aceleradamente incorporando capital vía préstamos o vinculando socios capitalistas. Considerando el riesgo que le podía generar el esquema de financiación y la pérdida de control, Don Manuel no acepta la propuesta, continuando solo con el negocio de Surtidora de Aves.

El negocio ya estaba produciendo buenos resultados y tanto Don Manuel como Doña Margarita trabajaban con gran empeño por sacarlo adelante.

Relata su hija Adelia:

“Mi mamá resuelve por su lado separar las menudencias y venderlas por su cuenta y con Hernán hicieron el pacto de esconder el dinero y con eso compró el lote en la Castellana para la primera casa propia”¹⁴⁶.

Esa casa ubicada en el barrio de La Castellana, un barrio de mayor nivel que los sitios previos donde habían vivido antes, se termina de construir y es habitada por la familia Cimadevilla Madrigal el 3 de diciembre de 1960.

Como se mencionó anteriormente las características personales de Don Manuel Cimadevilla fueron de particular utilidad para la proyección de su negocio; su

¹⁴⁶ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004

manejo de las relaciones personales, y su don de gentes, cualidades que direccionaron su accionar, facilitaron la negociación con clientes y proveedores, además de permitir contactos y gestión con autoridades gubernamentales para el buen funcionamiento de Surtidora de Aves.

Por otro lado, su esposa Doña Margarita brindaba a Don Manuel un complemento y equilibrio por cuanto ella manejaba tanto la parte operativa como el día a día del negocio. Don Manuel se dedicaba a visitar proveedores y conseguir clientes, mientras su esposa estaba directamente en el punto de venta y era quien conocía el detalle de la operación y cuentas del negocio.

Al respecto relata su hija Margarita:

“Pienso que detrás de cada hombre hay una gran mujer. Pienso que mi papá ponía el cerebro, las ideas nuevas, mi mamá el orden. En una época, ella acompañó mucho a mi papá cuando se iniciaron en el área del pollo crudo. Mi papá y mi mamá trabajaron juntos en este manejo. En el del pollo asado eran los directores de la situación, no eran operativos, pero eran los que estaban poniendo el ojo permanentemente en el negocio, se les entregaban cuentas, revisaban el estado de las deudas, se reunían con cada uno para redireccionar”¹⁴⁷.

En la casa del barrio de la Castellana, localizada en la Calle 92 No. 34-11 en Bogotá, se instaló no solo la casa, sino también un pequeño matadero y cuartos fríos para conservación de los inventarios necesarios de un producto que tenía una demanda en crecimiento y contaba con buena reputación de calidad de sus clientes. Es así como se desmantela el matadero del local de la Calle 63 con Avenida Caracas.

¹⁴⁷ Entrevista con Margarita Cimadevilla, junio de 2004

Para la construcción y adecuación de la casa, Don Manuel haciendo gala de su espíritu altruista, llama a su hermano Saturno con su esposa Eugenia, quienes se encontraban en Bogotá y estaban atravesando por una situación económica difícil, debido a que se vinieron de España por promesas de trabajo de Melesio pero estas nunca se concretaron. Saturno es encargado de la obra vinculándose como capataz.

Esta estructura del local y el almacenamiento refrigerado funcionaria hasta 1977 año en el cual se finaliza este negocio de venta en canal para concentrarse en el negocio del pollo preparado. Para esa época la carne de pollo en canal era muy competida y con integraciones verticales del sector lo que lo convirtió en un producto netamente sensible al precio.

Con el ingreso de sus hijos Valentín y Manuel, así como con una fuerte presencia de su esposa Doña Margarita, la empresa empieza a adquirir las características de sociedad familiar, que recordando la definición incluida en el capítulo 3 requiere: control mayoritario de parte de una familia determinada, toma de decisiones en poder de dicha familia y vocación sucesoral hacia una siguiente generación.

De esta época de desarrollo empresarial de Don Manuel y su paso por diferentes actividades comerciales no existe documentación, por tanto lo que aquí se ha presentado se basa exclusivamente en entrevistas. Desafortunadamente no fue posible determinar datos que permitieran dimensionar cuantitativamente los negocios.

Con base en la información recolectada, Don Manuel dentro del esquema de análisis del empresario en cuanto a su actividad económica presenta las siguientes características:

- Empresario individual y familiar.

- Alerta a desarrollar las oportunidades que se le presentaban, primero con las panaderías y posteriormente con la venta de aves en canal.
- Innovador al desarrollar la venta de aves en canal, al mejor estilo de Shumpeter, para quien el empresario es el agente de la innovación y por lo tanto del desarrollo económico.¹⁴⁸
- Con alto grado de especialización.
- Sin nexos con el sector financiero.

Esta caracterización es diferente a la del empresario del siglo XX, que es parte de grandes conglomerados económicos, busca la acumulación de riqueza, con gran especialización e integración vertical entre sus empresas, con una clara repartición del mercado y con fuerte inversión o nexos con el sector financiero que le permite tener apalancamiento para sus créditos.

¹⁴⁸ Valdaliso y López (2000).

6. ETAPA I - EXISTENCIA (1960-1969)

“La planeación formal y los sistemas, son mínimos o no existen. La estrategia de la compañía es simplemente permanecer viva.”¹⁴⁹

La creación del negocio del pollo asado fue realizada por Don Manuel y Doña Margarita el 11 de octubre de 1960. El negocio de carne en canal se mantuvo de manera paralela al de pollo asado hasta el año de 1965, fecha en la cual se cierra la operación de carne en canal por cuanto ya existía bastante competencia para esa época y ya el negocio exigía mayor dedicación así como inversión en tecnificación.

El negocio de pollo asado inició porque cerca al local de la Calle 60 con Carrera Novena, Doña Margarita había visto un asador en un almacén de nombre “Las Chicas”. Este almacén vendía mercancía importada y ella pensó en utilizar el asador para cocinar el pollo y venderlo preparado, al igual como ocurría con otros productos como la carne de res y cerdo.

La hija mayor describe el surgimiento de la idea de negocio así:

“Mi papá que, no recuerdo si fue en México, él había visto vender pollo asado para llevar a las casas y pollo asado en mostrador y entonces dijo ‘pero cómo es ese negocio, es como un restaurante’. Como mi papá era magnífico cocinero y la tía Eugenia también tenía muy buen sazón y sabían que ese pollo era muy rico

¹⁴⁹ Churchill y Lewis (1983), p. 8.

resolvieron hacerlo. Entonces dijo mi mamá: 'yo tengo un barbecue de esos giratorios' ”¹⁵⁰.

Fue entonces cuando Don Manuel concretó la idea de su esposa y abrió un local en el barrio Santa Fe, en la Calle 22 No. 14-50, para iniciar el proyecto. Don Manuel se asoció nuevamente con su hermano Saturno y su esposa Sagrario como medio para continuar ayudándolo y tener un apoyo confiable.

La selección del Barrio Santa Fe para la ubicación del local se debió a que por esos años era un lugar con bastante población, de una parte tenía aún algo de residencial, aunque menos que las dos décadas anteriores, pero sobre todo tenía un buen movimiento comercial. Dado que el centro de la ciudad había sido el polo de desarrollo de la misma, en el área de la carrera 13 a la carrera séptima, también llamada Calle Real, se encontraban reconocidos restaurantes, y cafés de reunión de la época. La calle 22 era conocida porque a lo largo de ella inmigrantes judíos, polacos y españoles, tenían sus almacenes y panaderías.

Los hijos Cimadevilla recuerdan como su madre les contaba que la primera vez que asaron el pollo lo colocaron al carbón con chorizo y sumado a un toque de buena sazón que caracterizaba a Eugenia la esposa de Saturno, se produjo inmediatamente una leve humareda en el local, y el olor que desprendía el humo resultó agradable para las personas del sector que empezaron a acercarse al local y conocer los productos que se vendían. Sin embargo, la formulación del adobo utilizado hasta la fecha fue elaborada por Don Manuel¹⁵¹.

La acogida del producto fue un éxito no solo por ser algo nuevo, sino por la sensación de sabor y olor único que el producto dejaba en los consumidores, con

¹⁵⁰ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

¹⁵¹ *Ibíd.*

un curioso acompañante que era el pan francés, tal como se acostumbraba en España.

Es de resaltar el éxito del negocio en estos años, dado que los sesenta se tornaban bastantes difíciles económicamente, como lo indica el historiador Luís Fernando Molina:

“El desempleo aumentó y las tensiones sociales asociadas al proceso de migración hacia las ciudades eran palpables en el entorno político. Una población que creció desmesuradamente, un Estado sin los recursos suficientes para atender las demandas sociales cada vez más crecientes, debido a los altibajos de la disponibilidad de divisas; la adopción de medidas drásticas con una fuerte devaluación en 1962 y una transformación del régimen cambiario a partir de 1967 – luego de la cual se implantó el sistema de devaluación moderada gradual-, son los hechos y tendencias que acompañaron la contracción económica de los años sesenta”¹⁵².

El negocio iba tan bien que la capacidad del pequeño horno no satisfacía la creciente demanda existente por lo que Don Manuel contacta a una persona que fabricaba equipos de panadería (Industrias Metálicas), y entre los dos diseñan y fabrican equipos de mayor capacidad y con características más adecuadas a las necesidades del negocio, que con muy pocas modificaciones, son los que se siguen utilizando a la fecha.

Un aspecto muy importante de resaltar para este éxito es el desarrollo de recetas y equipos propios por Surtidora de Aves, abriendo un nicho de mercado inexplorado ya que ningún competidor los poseía. Todo fue diseñado y elaborado por ellos.

¹⁵² Molina (2003a), p. 13.

Como se mencionó atrás, en ese entonces se acompañaba el consumo del pollo con pan francés, elaborado por un proveedor de nexo muy especial. Este producto era comprado en la panadería “El Cometa” localizada en la Calle 22 con Carrera Octava, muy cerca del sitio donde operaba Surtidora de Aves, lo que permitía prácticamente llevar el pan recién horneado. Esta panadería era una de las de mayor renombre y más tradición en Bogotá por esos años. Sus dueños eran españoles, con gran cercanía y afinidad a Don Manuel. Para esa época la colonia española residente en Bogotá giraba alrededor de ese sector, especialmente en la calle 22.

Durante los siguientes cuatro años, es decir entre 1960 y 1963, el negocio se fue volviendo conocido, con una demanda creciente que no alcanzaba a ser satisfecha. Era tal su acogida que los clientes formaban filas para comprar el producto, el cual en muchos casos se lo llevaban para consumirlo por fuera del local ya que su capacidad era insuficiente para atender la demanda. Es importante resaltar que la situación de las largas filas que se generaban duraron aproximadamente hasta el año de 1983.

Era tan bueno el negocio que hacía 1963 Saturno el hermano de Don Manuel nostálgico por su tierra ya tiene la suficiente solvencia económica que le permite regresar a España con su esposa Eugenia y su hijo José María, no obstante lo cual mantuvo vigente su sociedad con Don Manuel. José María es socio actual del punto de venta número uno.

La creciente venta en el punto y la aceptación del negocio, hacen que Don Manuel requiera contar con algunas personas que le apoyen en la atención por lo cual, siempre dispuesto a ayudar a sus coterráneos, decide contratar a Aurelio Gómez un español inmigrante que no se encontraban en una buena situación económica para que administraran el negocio de la calle 22. Gómez desempeña esa función hasta 1965.

Posteriormente se retira Aurelio Gómez y Don Manuel contrata a otros dos españoles inmigrantes que también tenían negocios de ganados en los Llanos.

La administración de estas personas españolas externas a la familia dura desde 1965 hasta el 13 de diciembre de 1968 fecha en la cual Don Manuel decide retirarlos de la Compañía, debido a repetidas inconsistencias y problemas administrativos asociados principalmente al manejo del efectivo y de gestión del negocio. Este problema de administradores hace que Don Manuel decida buscar el soporte requerido para la operación y administración del negocio al interior de su familia, con el propósito de contar con una mayor confianza en quienes le soportaban la cual se había deteriorado bastante después de la experiencia negativa sufrida con sus compatriotas. En este punto se aprecian claramente en Don Manuel algunas de las motivaciones para “familiarizar” una empresa, señaladas por Donnelley¹⁵³ como fuerzas deseables o ventajas de una compañía familiar, como son el orgullo y la identificación de la familia con la empresa y la tendencia de los familiares a trabajar más y a ser más leales a la compañía.

Es entonces cuando Don Manuel decide vincular a Primo Manuel González esposo de Adelia, su cuarta hija. Primo se había retirado del ejército algunos meses antes para montar un negocio de pollo crudo y huevos, en sociedad con Don Manuel de nombre “Pollo Listo”, pero el negocio no prosperó y decide atender esta nueva oportunidad propuesta por Don Manuel entrando a la compañía como soporte en la parte de administración de punto de venta. En el momento de su retiro, Primo González se desempeñaba como segundo comandante del Batallón de Buga, Valle, y tenía el rango de Coronel. A su vez, los hijos de este matrimonio, Carlos Manuel y Juan Pablo empezaron a trabajar en el negocio por temporadas, especialmente en vacaciones. De esta forma y probablemente más

¹⁵³ Donnelley (1974).

intuitivamente que de una manera deliberada se comenzaba a aplicar una de las denominadas por Ward¹⁵⁴ “mejores prácticas” de una empresa familiar, como es la de preparar a los sucesores para liderar.

Paralelamente con el éxito que se presentaba en las ventas de pollo asado se estaba dando una disminución de las ventas de aves en canal en la Calle 60, generada por la entrada en el sector de competidores como Aretama, Soberano y Pollos Campeón, que tenían una integración vertical y que presentaban precios muy competitivos, a tal punto que se entró a consumir materia prima de esos proveedores en el local de la calle 22, para atender parte del consumo que la calle 60 no podía proveer con un costo competitivo.

Así continúa la operación de las dos sucursales y del punto de venta de aves en canal, hasta 1966 cuando definitivamente no es posible sostener más el punto de venta de aves en canal por las pérdidas permanentes, por lo cual Don Manuel muy a su pesar decide cerrarlo después de 15 años de operación.

De acuerdo con el modelo de Churchill y Lewis¹⁵⁵ en esta primera etapa de la empresa, denominada existencia, se presenta la incertidumbre de iniciar un negocio del cual se desconocía su demanda real, la acogida del producto, la capacidad de venta y por supuesto de contar con un capital de trabajo limitado. Es tal la identificación del dueño con la empresa que estos autores señalan que para esta etapa “el dueño es el negocio”. Se debe resaltar que esta misma etapa había sido ya cubierta con el negocio de Distribuidora de Aves.

Cada una de estas preguntas se respondieron con el desarrollo del negocio superando con creces las expectativas iniciales con una demanda creciente y la demostración que los productos eran buenos y cumplían a satisfacción las

¹⁵⁴ Ward (1997), p. 333.

¹⁵⁵ Churchill y Lewis (1983), p. 33.

expectativas de los clientes, evidenciándose la viabilidad del negocio. En estos primeros años además se logra conocer y ajustar los procesos operativos que se van adecuando tanto en lo relativo a satisfacer el gusto del consumidor, como en la adecuación de la producción, implementando procesos flexibles que responden a la mayor demanda. Otro aspecto que definitivamente resulta mejor de lo esperado es el financiero donde el flujo de efectivo generado siempre creciente, permite hacer frente a las obligaciones del negocio y tener excedentes de caja como para pensar en otras opciones de inversión.

Si bien el negocio de aves en canal, en el cual fueron primeros en el sector, les permitió superar una situación económica crítica y acumular capital, que luego les ayudó en el desarrollo del negocio de pollo asado, fue este último el que permitió una generación de excedentes importante que viabilizó un crecimiento rápido del GEC.

En cuanto a los aspectos distintivos de las empresas de familia señalados por Sharma¹⁵⁶, encontramos que en esta fase inicial del negocio están circunscritos a encontrar una alternativa de negocio que les permitan superar la difícil situación económica en la que se encuentran después de la estafa de la cual son víctimas en el negocio de panaderías.

En esta fase es decisivo el carácter emprendedor del fundador y el decidido apoyo de su familia, principalmente de su esposa y hermano. El inicio del negocio muestra otra característica que es común en esta fase, que consiste en que los dueños de la empresa hacen parte de toda la operación y están a cargo directamente de los procesos tanto de producción como de comercialización, pero con una total ausencia de lineamientos estratégicos, dado que la premisa principal es continuar operando y generando flujo de dinero.

¹⁵⁶ Sharma et al. (1997), p. 3.

En palabras de Churchill y Lewis ¹⁵⁷:

“La organización es simple, el dueño hace todo y supervisa directamente a sus subordinados,... Los sistemas y planeación formal son mínimos o no existen. La estrategia de la compañía es simplemente permanecer viva. El dueño es el negocio, ejecuta todas las tareas importantes y es la fuente de energía, rumbo y capital” (Traducción libre).

Como se ha descrito la familia tiene una cultura resultante de las características individuales de Don Manuel y de Doña Margarita: unidos, disciplinados. Por parte paterna se manifiesta la alegría, y la solidaridad con familiares, amigos y paisanos; del lado materno se evidencia el respeto, tesón y laboriosidad.

Por su solidaridad con familiares vincula Don Manuel a su hermano Saturno, quien decide regresar a su país apenas tres años después de iniciado el negocio de pollo asado, por su nostalgia por su tierra, decisión a la que contribuyó en gran medida su esposa Eugenia y en la que no hubo ninguna situación de conflicto familiar de fondo, razón por la cual Saturno continuó como socio, percibiendo dividendos que le eran enviados periódicamente por Don Manuel.

Por su solidaridad con sus paisanos y dada la necesidad de contar con un apoyo para la administración del negocio acude a vincular a Aurelio Gómez, primer administrador externo, que le apoya entre 1963 y 1965 sin ningún problema, pero que por razones personales decide retirarse, generando la vinculación de una pareja de inmigrantes españoles entre 1965 y 1968, con los cuales no tiene una buena experiencia, que le obliga a desvincularlos en diciembre de 1968.

¹⁵⁷ Churchill y Lewis (1983), p. 33

Esto genera una prevención a continuar contratando directivos ajenos a la familia, que en esta etapa del negocio es suplida con la vinculación de su yerno Primo González, esposo de su hija Adelia, quién se había retirado del Ejército para establecer con Don Manuel una sociedad para la venta de pollo en canal, que operó durante un año, sin buenos resultados.

El compromiso de Primo González y sus buenos resultados como administrador refuerzan en la familia el convencimiento de la conveniencia de vincular familiares, que se reflejará en las siguientes fases del desarrollo de la empresa. Las características personales de Primo González, laborioso y responsable, se acoplan perfectamente con las necesidades de la empresa que requería alguien de plena confianza y buena capacidad administrativa al frente del punto de venta.

Se evidencian las características descritas por Donnelley¹⁵⁸ mencionadas en el capítulo tercero relacionadas con el sacrificio personal y la unidad de criterio de los diferentes familiares vinculados al negocio en esta etapa.

Siendo esta una fase incipiente del negocio familiar, hay aspectos del mismo que aún no se desarrollan, como los relativos a la sucesión y conflictos intergeneracionales, incluyendo la “rivalidad entre hermanos” referida a los hijos del fundador. Por último la estrategia principal del negocio, como es descrita en el modelo de Churchill y Lewis, es completamente coherente con el GEC debido a que se centra en la existencia del negocio y el mantenimiento del mismo.

Retomando el análisis de la actividad económica en el esquema de análisis del empresario desarrollado en el capítulo anterior, en esta etapa se marca aún más la búsqueda de oportunidades, la innovación con el producto y alto grado de

¹⁵⁸ Donelley (1974), pp. 97-98.

diversificación-especialización, como se ha desarrollado en el empresariado colombiano, entre los cuales podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- Coriolano Amador (1835-1919) trabajó la minería de veta, la agricultura y la construcción.
- Fernando Mazuera trabajó con las traviesas del ferrocarril, creó una fábrica de medias, incursionó en el mercado de taxis de lujo y pedidos por teléfono y en el negocio inmobiliario.
- Pepe Sierra (1845-1921) se dedicó a la adquisición y especulación con terrenos, la ganadería, el remate de rentas oficiales y su papel de banquero y financiador del gobierno central.
- Don Miguel Samper (1825-1899) diversificó en el comercio, la banca y la industria.
- Pedro A. López inicia la importación de harina y se vuelve exportador de quina; negoció con café y creó el Banco López.

7. ETAPA II – SUPERVIVENCIA (1970-1976)

“Tiene bastantes Clientes y los satisface suficientemente bien con sus productos y servicios para poder mantenerlos. El problema clave va de la simple existencia a la relación entre las utilidades y los gastos”¹⁵⁹

En 1970 el comportamiento de la demanda era tal que con el objetivo de evitar pérdidas en ventas, se abre un nuevo local. La pérdida de las ventas se reflejaba en las largas filas de espera de los clientes en el negocio.

Es por ello que en dicho año se inaugura el punto de venta número dos, en un local contiguo al del punto inicial, siguiendo los mismos parámetros de operación ya que este era prácticamente una ampliación de local, pero como una nueva sucursal.

La principal diferencia entre las dos sucursales radica en que son conformadas societariamente de distinta forma. Como se mencionó anteriormente, al regreso a España de Saturno, la sociedad propietaria del punto de venta número uno continuó siendo conformado por Don Manuel y Saturno, pero para este nuevo punto de venta número dos se decide dejar a Doña Margarita, esposa de Don Manuel, como única socia y dueña.

Este punto de venta, contiguo al punto original, nace con un eslogan *“la calidad tiene un nombre Surtidora de Aves, Centro 2”*. Al colocar nombres con números a los nuevos puntos de venta sin haber registrado adecuadamente la marca, se

¹⁵⁹ Churchill y Lewis (1983), p. 9.

cometería un error histórico que luego generaría muchos y costosos inconvenientes asociados con la competencia desleal.

Esta parte de la historia se describirá más adelante; pero para este punto de la narración es suficiente con señalar que en este momento de gran acogida del producto, tanto la marca como su razón social contaban ya con un importante reconocimiento.

Al tener los dos puntos de venta operando se distribuyen las funciones de la siguiente forma: Primo González, el yerno, se encarga de la administración del punto uno y Jaime Cimadevilla, el menor de los hijos, asume la administración del punto número dos. Margarita Madrigal supervisa estrechamente los aspectos operativos de los dos puntos de venta y Don Manuel se encarga de los proveedores y atención directa a los clientes. De una forma no planeada se comenzaba a preparar a los sucesores para liderar, una de las denominadas por Ward¹⁶⁰ “mejores prácticas” de una empresa familiar.

Como se mencionó anteriormente, Jaime, el menor de los hermanos, estudió en el Colegio Emilio Valenzuela. Al terminar su bachillerato hacia 1970 realizó estudios de administración de empresas en la Universidad de la Salle, trabajando en paralelo como administrador del punto número dos.

Manuel el segundo hermano estuvo encargado del negocio de venta de aves en canal hasta su cierre, luego del cual comparte la administración del punto uno con Primo González, con el cual se turnan atendiendo cada uno día por medio el negocio.

¹⁶⁰ Ward (1997), p. 333.

En su etapa de desarrollo como empresa sus características se enmarcan en la etapa II del modelo de Churchill y Lewis¹⁶¹ “supervivencia”, resaltando factores como la gestión y sostenibilidad del concepto de negocio, respondiendo al aumento de la demanda y la acogida y satisfacción generada por el producto comercializado.

El éxito del negocio continuó, pero con una nueva variable en el sector; el ingreso de la competencia, en un mercado capitalino con clientes potenciales suficientes para explotar diferentes zonas de la ciudad de gran crecimiento demográfico en los setenta.

En 1969, “Las Colonias” abren su primer punto de venta ubicado en la calle 63 con Caracas, pero solo en 1978 esta razón social cambia definitivamente y se convierte en el líder del sector con su nombre actual de Kokoriko.

En esta etapa de la empresa se sigue presentando una demanda sostenible, incluso insatisfecha, que permite generar el flujo de dinero necesario para la expansión, pero es una etapa en la cual se evidencian problemas administrativos entendidos como la necesidad de controlar y asegurar gastos e ingresos, hecho también previamente observado por Don Manuel en las inconsistencias administrativas de los españoles a cargo hasta 1968.

Don Manuel Cimadevilla presenta problemas de salud por lo cual se hace necesario su traslado a otro tipo de clima y altitud lo que ocurre a finales de 1971, cuando él y su esposa Doña Margarita se desplazan a vivir a la ciudad de Honda. Su distanciamiento del negocio no es total, pero se empieza a dar cabida a una transición de la gestión de la empresa generada por necesidades de la familia, sin que se denominar una sucesión del negocio, ya que semanalmente Don Manuel

¹⁶¹ Churchill y Lewis (1983), p. 34.

recibía el reporte de cuentas y la situación del negocio, y era quien impartía las directrices a los administradores Primo y Jaime. Esta situación repentina impide que se desarrollen de forma ideal dos de las que Ward¹⁶² denomina mejores prácticas para empresas familiares, a saber “promover una buena tutoría a los sucesores”, y “transferir en una fecha definida la responsabilidad y el control a la nueva generación”, pero permite que asumen responsabilidades, contando con el soporte del dueño, sin que esté ausente del todo.

En palabras de Jaime:

“Mi papá daba las directrices, nos pedía cuentas a cada uno de nosotros, teníamos que bajar a Honda para llevarle cuentas mensualmente. En su caso José en su tiempo, Primo, Jaime o Edgar o Margarita, pero las directrices siempre las daban mi papá o mi mamá.”¹⁶³

No existían sistemas de reportes formales, ni mecanismos de control definidos; los administradores llevaban sus cuentas y realizaban las consignaciones de dinero en las cuentas de Don Manuel, pero el reporte era manual y con una contabilidad básica.

De acuerdo con el modelo de Churchill y Lewis¹⁶⁴ al alcanzar esta segunda etapa de la empresa denominada supervivencia el negocio ha demostrado ser manejable, tiene una cantidad de clientes que mantiene la operación estable y cuenta con un producto que satisface sus expectativas. El principal problema ya no es la existencia de la empresa sino balancear adecuadamente la relación entre utilidades y gastos.

¹⁶² Ward (1997), p. 333.

¹⁶³ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

¹⁶⁴ Churchill y Lewis (1983), p. 34.

Algunas de las preguntas que los autores proponen para el análisis de esta etapa de la evolución de la empresa son: ¿Podemos generar el efectivo suficiente para cubrir los gastos y reemplazar nuestros activos a medida que lo requieran?, ¿Podemos generar el flujo de efectivo suficiente para estar en el negocio y financiar el crecimiento?.

Como hemos visto en las páginas anteriores en esta etapa el GEC muestra tal y como lo describe el modelo una organización simple, con dos puntos de venta que dependen de administradores, los cuales no tienen el poder de decisión, dado que este pertenece completamente al dueño del negocio. El dueño es quien da las órdenes respecto al manejo de los puntos de venta y los reportes que estos deben presentar de la evolución del negocio, que son básicos, un balance de ventas como flujo de efectivo y del costos de dichas ventas, lo cual arroja la utilidad del negocio.

No hay ninguna planeación formal y el objetivo es continuar en el mercado e incrementar la generación de utilidad para el dueño. Los sistemas de control son mínimos en el negocio en esta etapa, lo que permite que se presenten como sucedió con los administradores iniciales malos manejos, que no son detectados oportunamente.

Las perspectivas de crecimiento son buenas debido a la generación de utilidades que permiten la proyección de nuevos puntos de venta, a la creciente demanda del producto, y por último y muy relevante el reconocimiento de marca, generado por la calidad del producto.

Se hace evidente que los dos locales existentes no logran satisfacer la demanda creciente por el producto. Para esa época ya se generaban unos 25 puestos de trabajo y se poseía una sólida base financiera, la cual no sería reinvertida en el negocio sino en garantizar la vida de los fundadores.

El dueño aún es sinónimo del negocio por el control que mantiene del mismo, pero ya tiene administradores de la familia en los puntos de venta. Son todavía muy incipientes los impactos asociados a la vinculación de familiares al negocio al estar el contacto centralizado entre cada uno de ellos y el dueño, teniendo este la última palabra en todas las decisiones, lo que impide que se ocasionen conflictos por interrelaciones familiares. No obstante no existían reportes formales a los socios, Don Manuel establece su propio mecanismo de control a larga distancia del negocio basado en el reporte de ventas diarias y las consignaciones en la cuenta corriente de su propiedad.

En esta etapa no se vinculan personas externas a la familia demostrando completa confianza en su familia. No se tiene desarrollado ni previsto un plan específico para preparar la sucesión, distinto al conocimiento que van adquiriendo los familiares vinculados al negocio. Tampoco se desarrolla ningún esquema de gobierno corporativo ni nada que se le asimile.

Revisando cómo se desarrollan en esta etapa del negocio sus aspectos característicos asociados a su condición de empresa familiar¹⁶⁵ encontramos en primer lugar que en lo que hace referencia a las metas y objetivos de la familia se presentan algunos cambios respecto a la fase anterior. De una parte, se presenta el crecimiento, para aprovechar una demanda insatisfecha creciente, reflejado en el establecimiento de un nuevo punto de venta, lo cual permite adicionalmente vincular un par de hijos como administradores, sumados al yerno que ya ejercía esa función.

Por otro lado, la condición de salud del fundador obliga a su traslado a otra ciudad, generando una desvinculación de él y su esposa a la administración y control

¹⁶⁵ Sharma et al. (1997), p. 3.

directos del negocio, por lo que se crea la necesidad de anticipar la transición del control de la empresa a sus familiares, con la necesidad de generar excedentes que le permitan vivir adecuadamente en nuevo sitio de residencia. Este cambio repentino impide una adecuada preparación de los sucesores, que se verá reflejada en el conocimiento del negocio a ensayo y error¹⁶⁶.

Esta entrega de la administración a Manuel y Jaime, el segundo y el menor de los hijos respectivamente, y su yerno Primo González genera además expectativas entre los otros hermanos no vinculados al negocio, que serán determinantes en el rumbo que tome la empresa posteriormente, aspectos que desarrollaremos en los siguientes capítulos.

La cultura de la familia también evidencia cambios, al generarse la transición del control de los fundadores a la segunda generación, los fundadores buscan mantener el control aún en forma remota, sin contar en realidad con elementos adecuados y suficientes. En palabras de Barnes y Hershon¹⁶⁷:

“Nuestros estudios muestran que la transferencia del poder de la primera generación a la segunda rara vez ocurre mientras el fundador está vivo y sobre el escenario. En cambio, lo que acontece durante este tiempo es un período de transición, que genera serias dificultades tanto para la generación mayor como para la generación menor. Para el fundador ceder su empresa es igual que firmar su propia sentencia de muerte” (Traducción libre).

Las características de los familiares involucrados son disímiles. Ya se ha descrito cómo era Primo González, el yerno, encargado de la administración del punto 1, laborioso y responsable, al que apoyaban por temporadas sus hijos Carlos Manuel y Juan Pablo, principalmente durante la época de vacaciones. Manuel el segundo

¹⁶⁶ Gersick et al. (1997), p. 367.

¹⁶⁷ Barnes y Hershon (1976), p. 108.

hijo tenía interés de administrar un negocio propio de forma independiente, pero en esta época se turnaba en la administración del punto 1 con primo González y del punto 2 con Jaime el menor de los hijos, quien se encontraba estudiando su carrera universitaria cuando se vincula a la administración del punto 2, lleno de iniciativas e ideas para hacer crecer el negocio.

Si bien en esta época ya hay tres familiares vinculados directamente a la administración de la empresa, no se presentan conflictos importantes, debido a que el control se realiza directamente por los fundadores, principalmente por Don Manuel, a quien reportan directamente cada uno de los familiares vinculados a la empresa, impidiendo un contacto directo entre ellos que deteriore sus relaciones. No se presentan en este período vinculaciones de directivos ajenos a la familia.

En relación con el esquema de análisis del empresario, en estos momentos donde Don Manuel se retira recapitularemos las características relacionadas con su ideología y mentalidad:

- Emprendedor.
- Honrado, dedicado a su familia y a su trabajo.
- Empresario con reglas de juego claras.
- Involucramiento parcial de la familia en el negocio.
- Visión de mediano plazo buscando la sostenibilidad de la familia.
- Respetuoso con la competencia
- No busca acercamiento con el Estado ni se tiene participación política.

Esta última característica difiere con las encontradas en algunos de los más exitosos empresarios colombianos del Siglo XX, revisados en el capítulo segundo, tales como:

- Coriolano Amador (1835-1919) fue concejal de Medellín en 1883, siendo presidente de la corporación y diputado de Antioquia al año siguiente.
- Fernando Mazuera fue varias veces alcalde y candidato a la presidencia.
- Pepe Sierra (1845-1921) fue financiador del gobierno central, quien le ayudó a mantener sus negocios.

Adicionalmente a estos se encuentran otros empresarios tales como:

- Don Miguel Samper (1825-1899) quien fue Secretario de Hacienda y Vicepresidente de la Cámara de Representantes.
- La familia López que cuenta con dos expresidentes: Alfonso López Pumarejo y su hijo Alfonso López Michelsen.

8. ETAPA III- ÉXITO – DESLIGAMIENTO (1977-1984)

“...la compañía ha obtenido suficiente salud económica, tiene el suficiente tamaño y penetración en el mercado del producto para asegurar el éxito económico, y gana una importante utilidad promedio o arriba del promedio.”¹⁶⁸

Como hemos visto hasta el momento el negocio de la venta de pollo asado que inició por 1960 es exitoso, permitiendo abrir un segundo local en 1970. Por razones de salud el fundador y su esposa deben retirarse del control del negocio hacia 1971, dejándolo en manos de uno de sus yernos y su segundo hijo (sucursal número uno), y de su hijo menor (sucursal número dos).

De esta forma transcurren algunos años más, con Don Manuel y Doña Margarita residiendo en Honda, recibiendo semanalmente de parte de sus familiares el reporte del estado del negocio.

El manejo administrativo y los sistemas de control eran bastante primarios. Todos los días se consignaba en las cuentas de Don Manuel el producido de los puntos de venta después de cubrir con el efectivo disponible el pago de proveedores y otros gastos.

El reporte semanal consistía en conciliar los ingresos menos los gastos que debían ser equivalentes a las sumas consignadas. En la práctica al no tener sistemas alternos de control los fundadores estaban en manos de sus

¹⁶⁸ Churchill y Lewis (1983), p. 10.

administradores, es decir que dependían de su honestidad ya que no tenían en la práctica como verificar si lo que les reportaban era ajustado a la realidad.

En el año 1978 y atendiendo la solicitud de su hija menor Margarita, con el fin de atender la necesidad de esta rama familiar, Don Manuel se asocia con ella y conforma una nueva sociedad para abrir un tercer punto de venta de pollo asado en el barrio Siete de Agosto, localizado en la Carrera 24 con Calle 68, punto que en el inicio de su operación sería administrado por Edgar Vega, esposo de Margarita Cimadevilla.

Es así como el negocio queda conformado por 3 sociedades limitadas; la primera, de Don Manuel y su hermano Saturno, a la que se vinculan su hija Adelia, la cuarta entre los hermanos, y de forma más directa su esposo Primo González como administrador, turnándose en ese rol con Manuel el segundo hijo. La segunda sociedad, de Doña Margarita Madrigal en la que se designa como administrador a su hijo menor Jaime, el séptimo hermano, y la tercera sociedad, de Don Manuel con su hija menor Margarita, la sexta entre los hermanos, administrado por su esposo Edgar Vega.

Los demás hijos no demuestran interés en el negocio para esa época; Valentín el mayor vivía en Medellín ajeno al devenir del negocio; el tercero, Hernán estaba consagrado plenamente a su labor sacerdotal y José, el quinto hermano, no se encontraba involucrado hasta esta época en los negocios familiares.

Como lo comenta Edgar Vega:

“Cada una de las tres primeras (sucursales) responde a las necesidades que un pariente tiene y tiene que ver con un porvenir económico a la mano. A nosotros

*nos correspondía abrir la tres también por una acción económica para nuestra familia, él nos la ofreció y nosotros tomamos la oportunidad.*¹⁶⁹

Margarita penúltima de los siete hijos, estudió la primaria y el bachillerato con la hermanas de la Presentación, en el Colegio San Fasón y cursó su formación profesional en la Universidad Javeriana en Trabajo Social, en la cual estuvo como miembro docente durante casi diez años, entre 1979 y 1989.

Edgar Vega, el esposo de Margarita que entra a administrar este nuevo punto de venta es psicólogo de profesión. Edgar se encarga del manejo y gestión del tercer punto de la empresa en un momento de gran proyección del negocio debido al reconocimiento de la marca y calidad del producto que proporcionaba una demanda constante y creciente.

Es importante destacar que la creación y expansión de puntos de ventas fue realizado en totalidad con recursos propios y con las utilidades generadas por el negocio, sin recurrir a ningún tipo de apalancamiento financiero o de terceros hasta este momento.

El interés, propuestas e involucramiento de los hijos en el negocio aumenta, y en 1980 el hijo menor, Jaime, le propone a Don Manuel realizar la apertura de nuevos puntos de venta, para capitalizar el buen nombre y reconocimiento del producto, con lo cual además de atender zonas muy interesantes que podrían generar un importante volumen de ventas, lograrían un negocio más estructurado con la idea de ser más competitivos al poder incorporar un mejor soporte administrativo y logístico cuyos costos no podrían ser absorbidos por tres sucursales únicamente.

¹⁶⁹ Entrevista con Edgar Vega, noviembre 2004

La principal preocupación de Jaime era ver cómo la competencia se había ido consolidando. De una parte estaba la competencia desleal e informal compuesta por numerosos locales de ex-empleados que aprovechando su conocimiento del proceso abrían puntos de venta en cualquier garaje, utilizando indebidamente el nombre de Surtidora de Aves y su logotipo o ligeras variantes de los mismos, buscando engañar a los consumidores.

Por otro lado, estaba la competencia organizada que se iba consolidando y creciendo, aprovechando los espacios de mercado que nadie ocupaba. Es así como para esta época, a finales de los setentas y principios de los ochentas aunque el negocio seguía generando importantes ingresos, la competencia se expandía a gran velocidad.

Como Jaime Cimadevilla el menor de los hijos lo menciona, su intención era “*pasar de una churrería de pollo a una empresa*”¹⁷⁰, atendiendo las inquietudes que le habían generado conocer modelos exitosos de empresas, como McDonalds, que había visto en su paso por otros países.

Ante este tipo de propuestas Don Manuel escuchaba atentamente e indagaba, pero no encontraba claro que fuese lo más conveniente para su empresa. Le preocupaba especialmente el tener que endeudarse para financiar la expansión. Consideraba que era preferible ir “*lentos pero seguros*”, paso a paso, financiando las expansiones con recursos generados por el mismo negocio. También le causaba gran inquietud el manejo administrativo de un elevado número de puntos de venta, percibía que podía perder el control y repetir experiencias no gratas como la administración de sus compatriotas, a los cuales tuvo que despedir por manejos no claros.

¹⁷⁰ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio 2004

El manejo de inventarios de productos en proceso de los tres puntos de venta era fundamental, ya que la promesa de valor al cliente era y continúa siendo la de entregar un producto fresco y de calidad, con características organolépticas únicas y diferenciadas. El almacenamiento de pollo en cuartos fríos de la Calle 92, que contaba con una capacidad instalada para mil unidades de pollo en canal, permitía evitar ocupar espacio importante en los puntos de venta y además, se agilizaba el trabajo en estos últimos, los cuales se limitaban a solicitar diariamente el requerimiento, el cual era atendido desde la Calle 92.

Desde allí se distribuía el producto previamente preparado y adobado a los puntos de venta. Los pedidos atendían un pronóstico de la venta diaria realizada por el administrador de cada punto de venta, de acuerdo con sus conocimientos de los datos históricos, ciclos de demanda, etc. Confiando en estos datos se abastecía la demanda y se reabastecía de ser necesario ante un aumento de consumo puntual.

La difícil situación de seguridad y la incertidumbre del país hacen que en 1981 Don Manuel regrese a Bogotá, y se inicia la búsqueda de un terreno con casa, tipo finca, para que la pareja Cimadevilla viviera de forma tranquila y confortable. El lugar seleccionado fue Cota, donde compraron una finca que lleva por nombre Caracolí, lugar que por desafortunadamente nunca conoció Don Manuel debido a su muerte en 1983.

Al poco tiempo de su regreso a la ciudad de Bogotá, chequeos médicos realizados a Don Manuel, le diagnosticaron cáncer avanzado, enfermedad que a los tres meses siguientes lo llevaría a la muerte.

Durante su enfermedad Don Manuel lleva un Notario ante él para heredar su parte del negocio a su esposa Margarita, quien queda con todo el porcentaje accionario de su esposo.

El 27 de julio de 1983, a los 76 años de edad, Don Manuel Cimadevilla fallece y Doña Margarita aunque queda en cabeza de los negocios deja que estos evolucionen de la misma forma como estaban hasta el momento administrados por Primo González, Jaime Cimadevilla y Edgar Vega.

José Cimadevilla, el quinto hermano, viaja a Ecuador en 1983, y funda allá por cuenta y riesgo con un aporte económico suministrado por su madre Margarita un concepto de negocio idéntico, el cual llama STAV que significa Surtidora de Aves. En este trabajo no entramos a profundizar en la evolución de esa rama del negocio familiar al considerarla un negocio aislado, por fuera del objetivo de este estudio. Basta con señalar que ese desarrollo fue y continúa siendo bastante exitoso en Ecuador, pero merece un análisis independiente, por sus circunstancias totalmente ajenas al devenir de la familia en Colombia.

José continúa en el Ecuador con su esposa y tres hijos que son Manuel José, Jorge Hernán y María del Pilar.

De acuerdo con el modelo de Churchill y Lewis¹⁷¹ la etapa de éxito es una de las de mayor impacto debido al tipo de decisiones que debe enfrentar la empresa para proyectarse con crecimiento y rentabilidad. Este capítulo se centró en la primera subetapa de la etapa de Éxito, denominada por los autores como Éxito-Desligue.

El GEC muestra las características resaltadas por Churchill y Lewis en el modelo de crecimiento, al ser una empresa financieramente estable, con una buena rentabilidad y sostenibilidad, con un sector y mercado en crecimiento, que asegura el éxito económico del concepto de negocio en otras partes de la ciudad.

¹⁷¹ Churchill y Lewis (1983), p. 34.

La principal decisión a tomar por una empresa en esta etapa es si se deben explotar los logros de la Compañía y expandirse o si se debe mantener estable y rentable, generando utilidades para atender actividades alternativas del dueño. En este momento el evento clave es determinar si se utiliza la compañía como una plataforma para el crecimiento o como un medio de soporte para el dueño. De esta manera al haber obtenido la compañía una verdadera salud económica, el suficiente tamaño y reconocimiento de producto puede permanecer en esta etapa por largos períodos de tiempo.

Debido a sus problemas de salud el dueño se ve obligado a delegar de una forma más amplia, lo que genera una oportunidad para los familiares que se encargan de la administración de los puntos de venta, para asumir algunas de las decisiones que antes tomaba el dueño. La principal diferencia es que el control ahora es expost, lo que les da flexibilidad a los administradores.

Sin proponérselo esto permite avanzar en la preparación de la sucesión al ir entrenando algunos miembros de la familia en el manejo del negocio, el conocimiento del mismo y en la toma de decisiones requerida. Sin embargo, al no ser planeado se presentan vacíos que se irán evidenciando en posteriores etapas de desarrollo de la empresa, en aspectos tales como gobierno corporativo y manejo de conflictos. Estos no se presentan en esta etapa del desarrollo de la empresa al continuar siendo la toma de decisiones claves centralizada en cabeza del dueño y ser el contacto de cada administrador directo con dicho dueño.

Por su parte, Don Manuel tal y como lo describe el modelo de Churchill y Lewis, centra sus esfuerzos en el control de resultados y se apoya en la delegación a los administradores. No está dentro de sus prioridades el crecimiento sino la estabilidad y el control. No obstante lo anterior y para atender necesidades puntuales de una de las ramas familiares se presenta el crecimiento al tercer punto de venta en sociedad con una de las hijas del fundador y dueño.

Continúa el negocio sin ninguna planeación formal y los objetivos siguen siendo continuar en el mercado e incrementar la generación de utilidad para el dueño y sus familiares vinculados en la administración de los puntos de venta. Los sistemas de control continúan siendo mínimos; se basan únicamente en el valor de las ventas, la consignación en la cuenta corriente y la verificación de las compras de pollo.

Se presenta entre algunos de los miembros de la segunda generación la inquietud por crecer para aprovechar las potencialidades del negocio y del mercado, pero el dueño prefiere mantener el negocio estable y controlado, lo que hace que las perspectivas potenciales de crecimiento no se concreten como se esperaría. Sin embargo, el potencial para crecer está presente: se generan crecientes utilidades, el producto es apetecido y hay un reconocimiento de marca asociado a la calidad del producto.

No obstante la condición de salud del dueño no se genera un esquema de gobierno corporativo o similar y se ceden los derechos del fundador a su esposa previo a su fallecimiento.

Haciendo un repaso de los aspectos característicos asociados a la condición de empresa familiar¹⁷², en esta etapa III (éxito-desligamiento), nos referiremos en primer lugar a las metas y objetivos de la familia, en donde al inicio de esta fase se evidencian diferencias importantes entre los familiares, respecto a etapas anteriores en las cuales los fundadores estaban al frente del negocio. De una parte por su condición de salud y debido a la necesidad de permanecer el clima cálido por prescripción médica, el fundador busca mantener algún nivel de control sobre la sociedad, vinculando a los puntos de venta a familiares que le inspiran

¹⁷² Sharma et al. (1997), p. 3.

confianza y estableciendo unos sistemas de reporte bastante básicos, que le permitan asegurar que se sigan presentando excedentes para vivir cómodamente.

Mientras Don Manuel vive, cuatro de sus hijos, evidencian su interés en participar en el negocio, directamente o a través de sus cónyuges, para obtener beneficios económicos directos ligados a la administración de algún punto de venta. Los tres restantes se mantienen alejados de la empresa. Este interés precipita la apertura de un tercer local, en sociedad con una de las hijas.

Con respecto a la sucesión, como se ha mencionado, en sus últimos días, condecorador de su enfermedad terminal, Don Manuel traspasa a su esposa Margarita los bienes que se encontraban a su nombre. Ella busca mantener el statu quo, dejando como administradores de los diferentes puntos a quienes los venían haciendo. Adicionalmente provee recursos a su hijo José, quien establece en Ecuador un negocio de venta de pollo asado idéntico al que desarrolla la familia en Colombia.

La preparación de los sucesores se realiza en la práctica, en el ejercicio de sus funciones en la administración de los diferentes puntos de venta, sin una visión sucesoral, sino como respuesta a la necesidad de controlar la compañía con personas de confianza, sin complementar sus perfiles para asegurar un mejor conocimiento para el desempeño de sus funciones. Como lo plantean Gersick et al.¹⁷³ no hay en este caso una planeación consciente de la sucesión:

“Algunas familias procuran ser proactivas respecto a la planeación de la sucesión y se prevén las tareas preparatorias que acompañan cada etapa de desarrollo de la familia y la empresa. Otras logran una buena transición probando varias posibilidades, sin una planeación consciente hasta el último momento. Pero sin importar si se planea con mucha meticulosidad o

¹⁷³ Gersick et al. (1997), pp. 203-204.

simplemente se responde a una situación, la sucesión es un proceso complejo que presenta un camino sembrado de obstáculos...”

Adicionalmente, no se define una estructura formal para integrar la operación de los distintos puntos de venta, los cuales se manejan de forma independiente, por cada administrador, con un único nivel de enlace referido al reporte común hacia el fundador, o su esposa.

Respecto a la cultura de la familia hay dos períodos definidos: el inicial, mientras aún vive Don Manuel, en el que los fundadores buscan mantener el control aún en forma remota, generando algunos puntos de convergencia entre las tres operaciones; y el posterior al fallecimiento de Don Manuel, donde cada administrador maneja su punto de venta de forma completamente independiente, pero entregando cuentas a Doña Margarita, socia común en los tres puntos de venta.

En el capítulo anterior se ilustraban las características de los familiares involucrados en el negocio hasta esa época: Primo González, el esposo de Adelia y encargado de la administración del punto 1, Manuel el segundo hijo quien se turnaba la administración del punto 1, Jaime el menor de los hijos y administrador del punto 2. En esta sección se reporta la vinculación de Edgar Vega, esposo de Margarita la hija menor, psicólogo de profesión, metódico y ordenado, su aporte principal está en el control del punto de venta No. 3. Margarita, por su parte, terminada su carrera de comunicación social se dedica a la docencia, manteniéndose aparentemente alejada de los negocios familiares, aunque con una fuerte incidencia sobre la gestión de su esposo.

La creación del punto de venta No. 3 vincula entonces un cuarto familiar en forma directa al negocio, siendo dos hijos y dos yernos quienes tienen el mayor contacto,

un quinto hijo decide abrir un negocio en Ecuador y los dos restantes continúan alejados del devenir de la empresa familiar.

Considerando el manejo independiente de cada una de las sucursales, en las cuales cada administrador opera a su mejor criterio, no se presentan situaciones que generen conflicto entre los familiares vinculados o no a la empresa. El vínculo entre las tres sucursales es el nivel de reporte al socio común.

En este período se mantiene el control total de la administración en directivos provenientes de la familia, no se vincula a ningún directivo ajeno a la familia.

9. EMPRESA, CRECIMIENTO Y MODELO DE DESARROLLO (1985-2001)

“Muy preferible es osar y determinarse a llevar adelante empresas magnánimas, encaminadas a gloriosos triunfos, aun tropezando, a veces, con el escollo del fracaso, a vivir como esos pobres espíritus, que ni penan, ni gozan, envueltos siempre en un crepúsculo gris, donde no se concibe ni caída ni victoria.”

Theodore Roosevelt

Después de tener tres puntos de venta exitosos, con buena generación de utilidades, la compañía establecida en 1960 perdió a su fundador en 1983 y quedó bajo la administración de la segunda generación en cabeza de dos de los hijos (Jaime, punto No. 2 y Manuel punto No. 1) y dos de los yernos (Primo González esposo de Adelia, punto No. 1 y Edgar Vega esposo de Margarita, punto No. 3).

Entre los hermanos rondaba la idea de aprovechar el reconocimiento de producto, su conocimiento del negocio y los recursos que este generaba, para expandirlo abriendo más puntos de venta, decisión que hasta ese momento no se había concretado por no estar dentro de los planes del fundador.

Es así como en 1985, surgió de Jaime la propuesta de conformar una sociedad por parte de todos los hermanos, respetando las sociedades anteriores, dueñas de las tres sucursales, con lo cual no se modificaba la participación de su señora Madre Doña Margarita Madrigal y además se allanaba el camino al no afectar los intereses de quienes tenían participación en los tres puntos de venta en funcionamiento.

Tal como Jaime Cimadevilla lo recuerda:

“Yo quería que nos uniéramos todos y hacer el crecimiento. Fue cuando mi hermano Hernán, Adelia y Margarita estuvieron de acuerdo”¹⁷⁴.

Juan Pablo González, hijo de Adelia Cimadevilla, agrega:

“Parece que mi abuelo era el que tenía una resistencia fuerte al crecimiento. La oportunidad del negocio estaba ahí, y Jaime tenía, podría decirse, más ambición que todos. Jaime era más ambicioso y eso lo llevó a pensar en un camino de crecimiento y a mirar para adelante como fuera”¹⁷⁵.

En esa época falleció por problemas de corazón Valentín, el hermano mayor, que vivía en Medellín, el cual no participaba en el negocio.

Manuel, el segundo de los hermanos, había decidido probar suerte de manera independiente, para lo cual solicitó a su madre Doña Margarita autorización para utilizar el nombre Surtidora de Aves, abriendo un local en 1984 en la Av. Caracas con Calle 63, el cual duraría algo menos de un año, al ser asesinado su dueño en un asalto al punto de venta el 30 de septiembre de 1985. De esta forma fallecidos Valentín y Manuel en 1985 y con José viviendo en Ecuador y actuando en sus negocios de forma independiente, quedaron sólo cuatro hermanos con interés en la conformación de la nueva sociedad, Adelia, Hernán, Margarita y Jaime.

La idea de los hermanos de consolidar una sociedad se concretó, y el 15 de Noviembre de 1985 se creó Surtidora de Aves Intermedia Interaves Ltda., que en adelante, para facilitar la lectura, se denominara “Intermedia”. A la sociedad fueron invitados los 5 hijos sobrevivientes, pero por la ausencia de José quien como se mencionó anteriormente se estableció en Ecuador, únicamente quedaron

¹⁷⁴ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

¹⁷⁵ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

cuatro hijos, a saber, Adelia, Hernán, Margarita y Jaime, con una participación del 25% para cada uno.

Jaime Cimadevilla comenta la razón de este nombre para la nueva sociedad:

“Intermedia, porque éramos la segunda generación que venía, éramos los que estábamos intermedio entre el verdadero y los que venían. Interaves, por hacerle honor que era de pollos, por eso fue el nombre tan largo, era cuestión de sentimiento”¹⁷⁶.

Como se mencionó al inicio de este capítulo las tres sociedades creadas por los fundadores con algunos de sus hijos no se vincularon a la nueva sociedad.

Juan Pablo González indica:

“Yo creo que era una cuestión de riesgo, la subsistencia de la familia estaba garantizada por sus puntos independientes y sigue siendo así. Mi papá y mi mamá son los de la 1 toda la vida; Jaime se lucró de la 2 toda la vida, comió, vivió de la 2 y los Vega por supuesto se enriquecieron, se lucraron de la 3. Habían muchos intereses dispares”¹⁷⁷.

Así se hizo, de tal forma que a la fecha todavía existen como sociedades independientes Surtidora de Aves Sucursal Ltda. la No.1, Surtidora de Aves Centro 2 y Surtidora No.3 Siete de Agosto.

El país estaba saliendo de la crisis de principios de los años ochenta pasando de crecer un 0.9% el producto interno bruto en 1982 al 4,28% en los años noventa, época en la cual se inicia la apertura económica que afectó competitividad de las

¹⁷⁶ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

¹⁷⁷ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

empresas locales¹⁷⁸. Sin embargo, nuevamente se presenta una crisis a finales de los años noventa con el desplome en los precios de la vivienda y del sistema UPAC generando en 1999 un decrecimiento del producto interno bruto -4.20%. Es importante resaltar que la Compañía no se vio afectada de manera importante por los cambios económicos presentados en estas épocas dado su posicionamiento, y su fácil adquisición al ser un producto de consumo masivo.

Como se menciona en el Capítulo Tercero para realizar un análisis estructurado del GEC se escogió el enfoque sistémico para analizar empresas familiares planteado por Hollander y Elman¹⁷⁹, cuyo foco está en la importancia e influencia del componente familia y el componente empresa y su interacción. Para desarrollar el componente empresa se utiliza un modelo de fases y etapas que permite evaluar empresas pequeñas -Churchill y Lewis¹⁸⁰-, ilustrando los problemas comunes que enfrentan las empresas en etapas similares de desarrollo.

El componente familiar y su interacción con la empresa se abordan aplicando el marco de referencia planteado por Sharma et al.¹⁸¹, que indica cuales son los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su condición familiar y cómo integrarlos en el análisis. Los aspectos son: las metas y objetivos de la familia, la sucesión, la cultura de la familia y de la empresa familiar, la inclusión de los miembros de la familia en la empresa, las características de los familiares involucrados, los conflictos intergeneracionales, la rivalidad entre hermanos y los directivos ajenos a la familia.

Recapitulando lo que se ha mencionado anteriormente acerca de la evolución de estos aspectos asociados a la condición familiar de la empresa, considerando el

¹⁷⁸ www.imf.org.

¹⁷⁹ Hollander y Elman (1988)

¹⁸⁰ Churchill y Lewis (1983)

¹⁸¹ Sharma et al. (1997).

período desde 1960 que se inicia el negocio de pollo asado, hasta 1983 cuando fallece su fundador Don Manuel Cimadevilla, se evidencian unas metas y objetivos orientados al crecimiento para aprovechar la demanda insatisfecha, siendo decisivos el carácter emprendedor del fundador y el decidido apoyo de su familia, principalmente de su esposa. En los últimos años se presenta un interés de expandir los negocios por parte de la segunda generación, no compartido por el fundador adverso al riesgo en esta fase final de su vida.

Aunque el dueño es sinónimo del negocio por el control que mantiene del mismo, tiene administradores de la familia en los puntos de venta, lo que le permite a la empresa ir preparando sucesores en la práctica, en el ejercicio de sus funciones en la administración de los diferentes puntos de venta, sin una visión sucesoral, sino como respuesta a la necesidad de controlar la compañía con personas de confianza. Los distintos puntos de venta se manejan de forma independiente, por cada administrador, con un único nivel de enlace referido al reporte común hacia el fundador, o su esposa.

La cultura de la familia también evidencia cambios, al generarse la transición del manejo directo de los fundadores a la segunda generación, los fundadores buscan mantener el control aún en forma remota y no se presentan conflictos importantes, debido a que el control se realiza directamente por ellos, principalmente por Don Manuel, a quien reportan directamente cada uno de los familiares vinculados a la empresa. No se presentan en este período vinculaciones de directivos ajenos a la familia

De las cinco etapas definidas en el modelo por las cuales las empresas transcurren de forma sistemática, ya hemos relatado el desarrollo de tres de ellas para el GEC. La primera etapa denominada *Existencia* se describe en el capítulo 6 que cubre el período entre 1960 y 1969. Posteriormente, en el capítulo 7 desarrollamos la etapa de *Supervivencia*, que transcurre entre 1970 y 1976.

Finalmente en el capítulo 8 se trabaja la primera de las dos partes en que se divide la etapa de *Éxito*, específicamente el *Éxito-Desligamiento* que tiene lugar entre 1978 y 1985.

De acuerdo con lo señalado en el marco teórico, cada etapa se caracteriza por cinco factores gerenciales que describen a la empresa desde el punto de vista de su tamaño, diversidad y complejidad. Estos factores gerenciales son los que permiten esquematizar y delinear las etapas de desarrollo de las empresas, los factores son: estilo gerencial, organización, extensión de los sistemas formales, estrategia principal y el componente familiar. En las etapas iniciales descritas en los capítulos 6, 7 y 8 que corresponden al período 1960 - 1985 se plantean de forma general estos aspectos, sin profundizar en ellos, por cuanto la historia se reconstruye con base en testimonios indirectos al haber fallecido los protagonistas y al no tener archivos documentales de esa época. Tales capítulos poseen elementos claves para entender la empresa como empresa de familia.

En los siguientes capítulos se abordará el análisis de las diferentes gerencias de Intermedia, agrupadas en fases y etapas, para cada una de las cuales revisaremos los cinco factores ya señalados, comunes para cada etapa, diferenciados por el estilo gerencial y los aspectos relativos a la interacción familia-empresa, los cuales serán revisados para cada gerencia, con la evidente ventaja para el análisis de esta parte del estudio de contar con mayor información documental y testimonios directos de los protagonistas.

9.1. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO DE SURTIDORA DE AVES INTERMEDIA INTERAVES LTDA. (1985-2003)

En lo que resta de este capítulo se presentarán algunos indicadores generales de Intermedia, divididos cronológicamente en las diferentes gerencias que tuvo la sociedad durante el tiempo que estuvo vigente entre 1985 y 2003.

Con esto se pretende ilustrar de forma general sobre el comportamiento de algunas variables de interés de la sociedad, para facilitar la lectura y comprensión de los análisis que se presentan en mayor detalle en los siguientes capítulos, razón

por la cual advertimos al lector que no debe esperar en este capítulo un análisis detallado de las diferentes variables presentadas, sólo se busca que tenga una idea general de las tendencias de dichas variables a lo largo de las diferentes administraciones del GEC. Las variables descritas son las financieras, incluidas en los balances generales, detallando adicionalmente el comportamiento de las ventas y costos, de la planta de personal y del número de puntos de venta.

La sociedad tuvo una duración de casi 19 años en los cuales mostró un comportamiento que puede entenderse a la luz de las etapas del modelo, que al ser esquematizados muestran como la sociedad Intermedia, inicia en la fase de *Éxito-Crecimiento*, evolucionando positivamente a la etapa denominada *Despegue*, siendo este el punto más alto alcanzado en el desarrollo de la sociedad y regresando a la etapa de *Supervivencia* por algunos factores que impidieron su evolución a la etapa de *Madurez de Recursos* y que serán analizados en detalle más adelante en este estudio.

Al final del periodo de evaluación (año 2002), Intermedia llegó a tener una cadena de 12 restaurantes de pollo asado distribuidos a lo largo de Bogotá, con la excepción de un punto en Melgar. El grupo era propietario de 8 de los 12 locales en los cuales operaban los puntos de venta. Los restantes 4 se encontraban en arriendo. Adicionalmente miembros de la familia contaban en paralelo, en forma independiente a la sociedad, con los tres restaurantes que dieron inicio al grupo y que aún perduran: Surtidora de Aves Sucursal Ltda. la No.1, Surtidora de Aves Centro 2 y Surtidora No.3 Siete de Agosto, pertenecientes por separado a miembros de la familia.

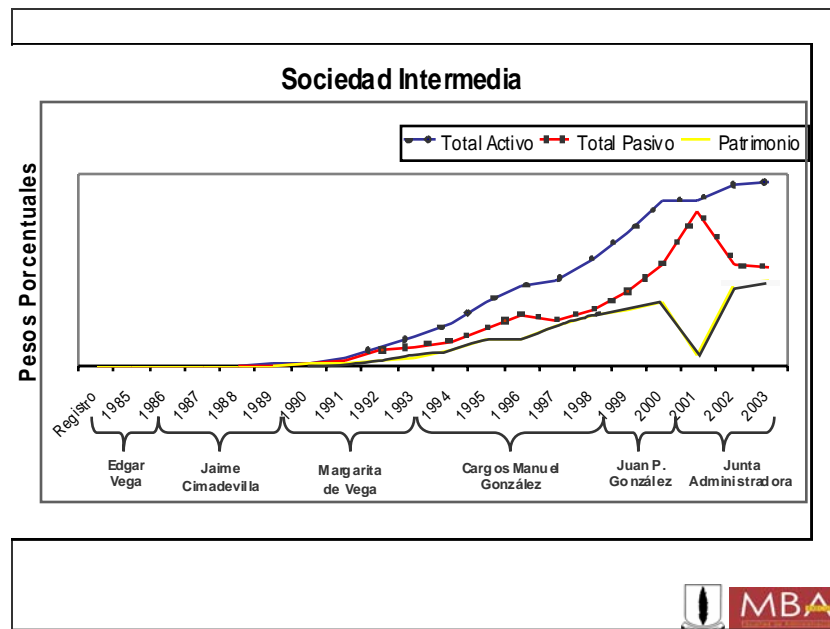
9.1.1. Aspectos financieros

En las siguientes gráficas ilustraremos el comportamiento de algunas variables importantes del negocio, en pesos corrientes, pero dado su carácter reservado no se incluyen datos en el eje de las ordenadas, por lo cual el lector sólo podrá ver la tendencia y cambios en orden de magnitud de dichas variables.

En los gráficos 8 y 9 se presenta el comportamiento de los rubros de balance general del GEC -activo, pasivo y patrimonio- entre 1985 y 2003. En el primero de ellos se pueden observar las tendencias de crecimiento y en el segundo sus distribuciones porcentuales.

Se evidencia que en los seis primeros años, durante las administraciones de Edgar Vega y Jaime Cimadevilla hubo un muy bajo crecimiento, situación que se modifica a partir de la administración de Margarita de Vega, específicamente hacia 1992, año en el que se empezó a mostrar un cambio favorable con una tendencia sostenida de crecimiento que se mantuvo durante la administración de Carlos Manuel González y hasta la mitad de la administración de Juan Pablo González, en el año 2001. El crecimiento se generó principalmente por la apertura de nuevos locales y en una menor proporción por el incremento de las ventas por local, debido a su posicionamiento y estrategias de mercadeo.

Gráfico 8. Tendencias activo, pasivo y patrimonio¹⁸².



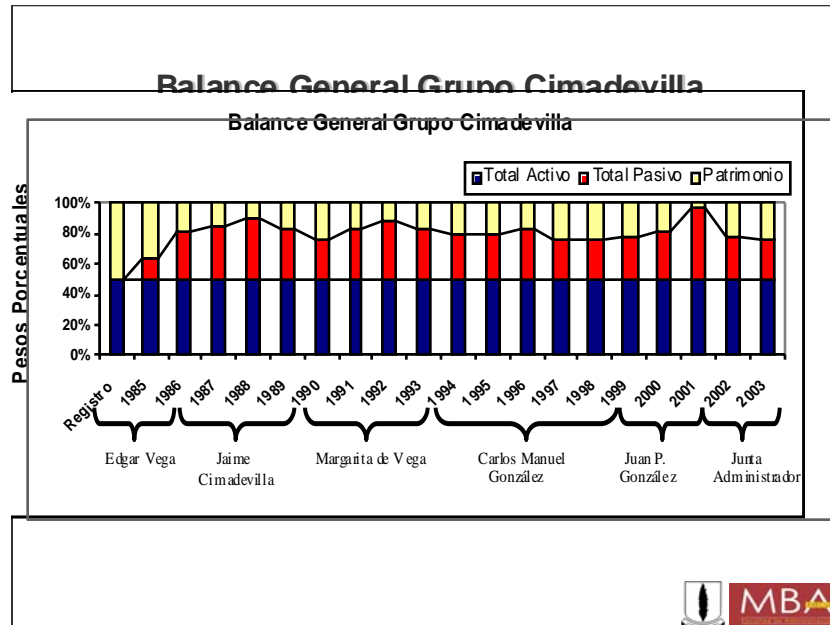
En el gráfico No. 8 se puede observar que a partir de 2001 los pasivos de la compañía crecieron ostensiblemente en detrimento del patrimonio de los accionistas, como consecuencia del elevado endeudamiento para financiar el crecimiento de la empresa.

La razón primordial para este deterioro del patrimonio de los accionistas fue una inversión en Chile, la cual no arrojó los resultados esperados, así como la apertura de nuevos restaurantes que a la postre debieron ser cerrados en tiempo inferior a los 2 años. Se debe resaltar que inicialmente, la decisión gerencial de expansión se llevó a cabo adquiriendo los locales para los restaurantes. A finales de la administración de Carlos Manuel González, la empresa se encontraba escasa de efectivo por lo cual inició un período de toma de locales en arriendo para continuar con su crecimiento.

¹⁸² Fuente: Archivos GEC.

Como se mencionó anteriormente, en los siguientes capítulos se describirá en detalle la situación de la empresa en cada período, razón por la cual en esta sección no se profundiza en este análisis.

Gráfico 9. Distribución porcentual del activo, pasivo y patrimonio¹⁸³.

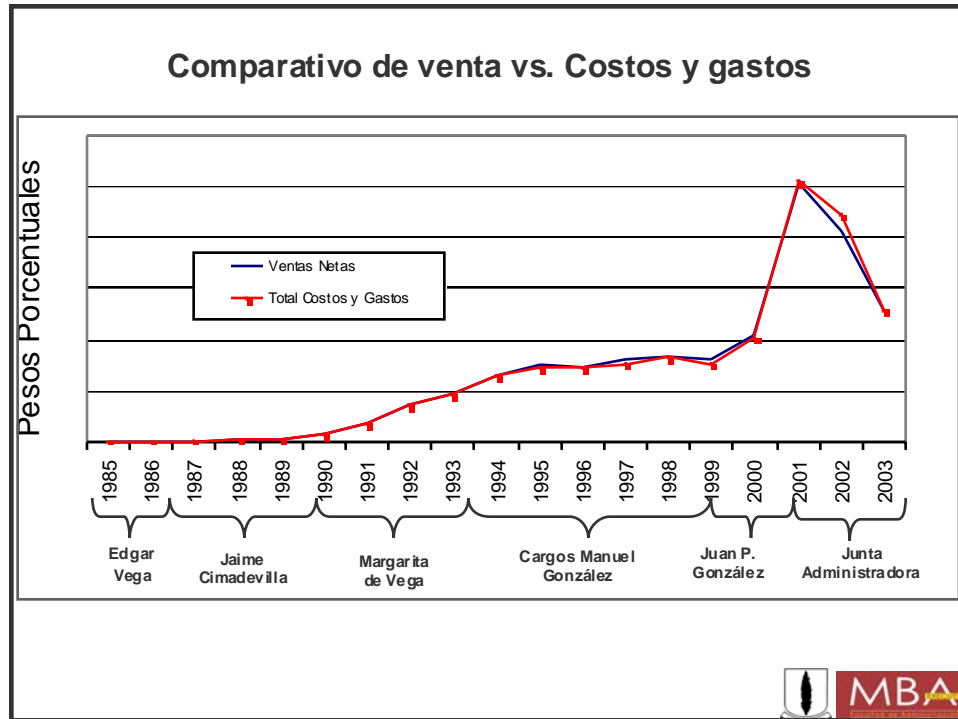


En el Gráfico 10 se observa la tendencia de ventas comparadas con los costos y gastos de la compañía, la cual ilustra en forma clara la evolución de dos de los principales indicadores de la empresa.

Desde su inicio en 1985 y hasta 1990, período en el cual están las administraciones de Edgar Vega y Jaime Cimadevilla las ventas se mantuvieron relativamente estables, pero la tendencia cambió favorablemente con un crecimiento constante desde 1990 hasta 1995, es decir durante las administraciones de Margarita de Vega y el inicio de la Carlos Manuel González generado primordialmente por la apertura de seis nuevos restaurantes.

¹⁸³ Fuente: Archivos GEC.

Gráfico 10. Relación porcentual de las ventas netas y de los costos y gastos¹⁸⁴.



Posteriormente, aún en la administración de Carlos Manuel González, entre 1995 y 1999, hubo un comportamiento estable de las ventas, no obstante la apertura de 4 nuevos puntos de venta.

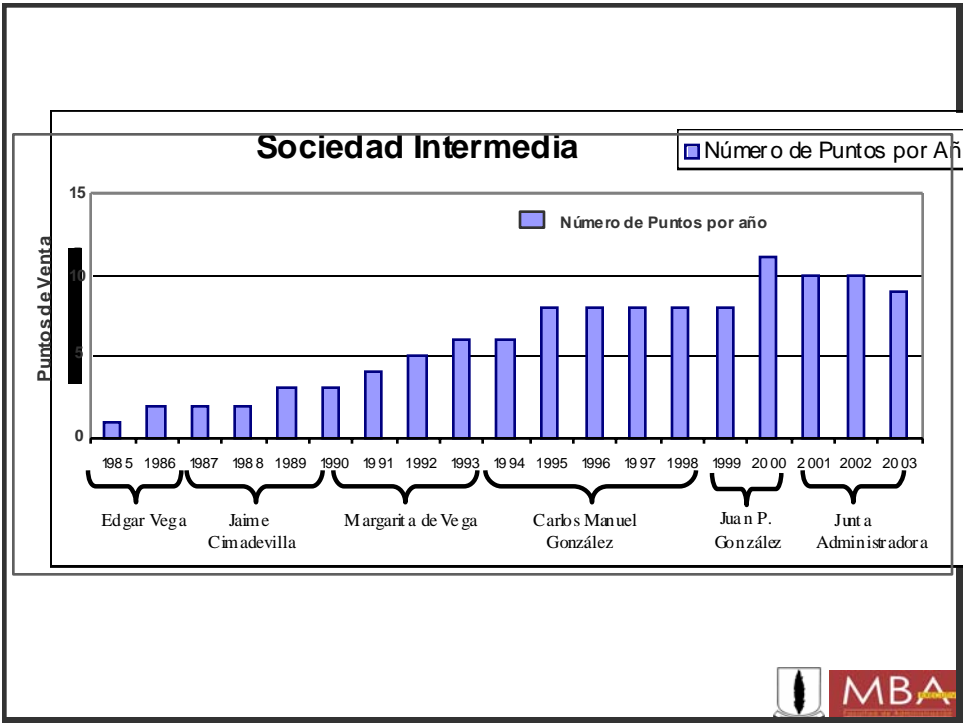
Durante la administración de Juan Pablo González se abrieron 3 nuevos locales y se presentó un crecimiento importante en ventas, muy superior a la tendencia histórica, aunque los costos y gastos presentaron el mismo crecimiento disminuyendo la rentabilidad de la empresa, sin que se evidenciaran unas reducciones en costos que reflejaran las economías de escala que se deberían haber presentado al contar con un mayor volumen de ventas.

¹⁸⁴ Fuente: Archivos GEC.

En esta situación se presentó un cambio en la administración que pasó a manos de una Junta Administradora, conformada por tres miembros de la familia, a saber Juan Pablo González, Margarita Cimadevilla y Carlos Manuel González y una persona externa a la familia, Raúl Forero, quien se había vinculado a la empresa en el área financiera desde 1990. Durante el mandato de esta Junta Administradora se redujeron sensiblemente las ventas, con costos por encima de las ventas, generando pérdidas en los dos ejercicios, situación que sumada a los conflictos familiares conduciría a la escisión de la sociedad familiar, aspectos estos que serán desarrollados con amplitud en los siguientes capítulos.

9.1.2. Evolución de los puntos de venta

Gráfico 11. Evolución número de puntos de venta por año ¹⁸⁵.

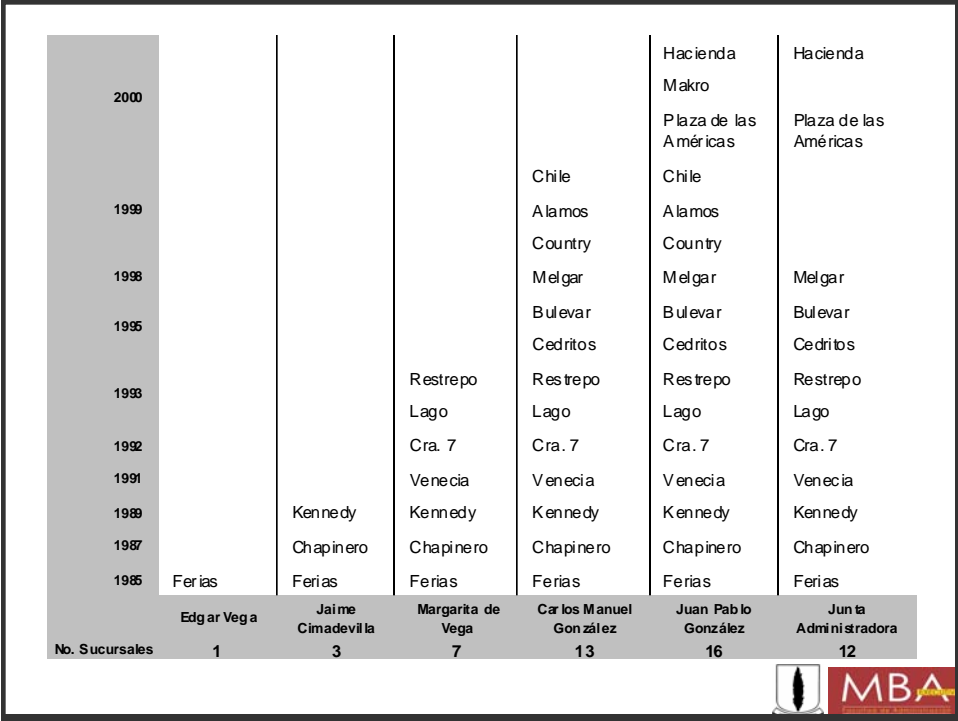


¹⁸⁵ Fuente: Archivos GEC.

En el gráfico No. 11 se observa el número de puntos de venta de Intermedia a lo largo de su historia. La decisión de abrir nuevos puntos de venta dependía de la estrategia utilizada por cada una de las gerencias, la cual se explicará en detalle más adelante.

Es importante resaltar, como lo dijimos anteriormente, que durante los primeros años las aperturas de restaurantes se hicieron con locales propios; fue a partir de la administración de Carlos Manuel González que se comienza a utilizar el esquema de arrendamiento de locales, como estrategia para mejorar la administración del patrimonio y acelerar la expansión sin esperar a contar con recursos propios para adquirir los locales.

Gráfico No.12. Puntos de venta por gerencia¹⁸⁶.



¹⁸⁶ Fuente: Archivos GEC.

En el gráfico No. 12 se aprecia la evolución de los puntos de venta de Intermedia, adicionales a los tres iniciales que no hacen parte de la sociedad. Con Edgar Vega se abrió el primer punto en las Ferias. Jaime Cimadevilla empezó a expandir el negocio abriendo dos nuevos puntos de venta en Kennedy y Chapinero, en sus tres años de administración.

Margarita Cimadevilla continuó en la senda de expansión y realizó la apertura de cuatro puntos en sus cuatro años de administración: Restrepo, Lago, Carrera 7 y Venecia. Con Carlos Manuel González en cinco años se abrieron seis puntos, cuatro en Bogotá (Alamos, Country, Bulevar y Cedritos), y, por primera vez en la historia del GEC dos puntos fuera de Bogotá, uno en Melgar (Cundinamarca) y otro en el exterior, en Chile.

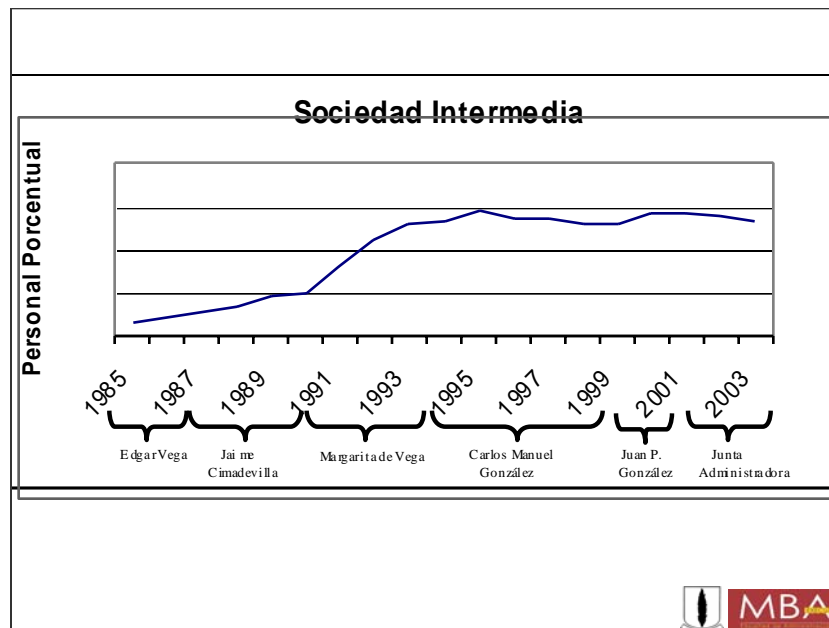
Por su parte en su año de administración Juan Pablo González abre tres nuevos puntos, dos en centros comerciales con Hacienda Santa Bárbara y Plaza de las Americas y uno en el Hipermercado Makro. Durante la gestión de la Junta Administradora se cierran cuatro puntos, el de Chile y los de Makro, Alamos y Country, que no cumplían con las expectativas de ventas y utilidad de los locales.

La toma de decisiones, incluyendo las de expansión fueron variando en las diferentes gerencias, obedeciendo principalmente al criterio del gerente de turno, aprobadas por los representantes de los socios, las cuales serán explicadas en detalle en los siguientes capítulos. La lógica que había detrás de la expansión estaba referida principalmente a reinvertir las utilidades de la compañía en el negocio, de forma tal que se creciera y generara mayor patrimonio a los dueños, que no requerían de los dividendos de la compañía, por cuanto sus gastos personales eran cubiertos por los tres puntos de venta iniciales que no hacían parte de la sociedad.

9.1.3. Evolución planta de personal.

El comportamiento de la planta de personal se observa en el gráfico No.13. Como es evidente la planta de personal evoluciona en forma directamente proporcional con el número de puntos de venta, por lo cual no entraremos a comentar su tendencia en particular, ya que este aspecto fue cubierto al revisar la evolución de los puntos de venta. Baste con mencionar que en promedio los restaurantes iniciaban con 5 empleados y a medida que iban creciendo llegaron a tener hasta 20 empleados cada uno.

Gráfico 13. Evolución planta de personal¹⁸⁷.



Para finalizar, con el fin de dar al lector una idea de la dimensión del mercado y del negocio, nos referiremos a algunas cifras provenientes de estimaciones

¹⁸⁷ Fuente: Archivos GEC.

realizadas por el GEC, ya que en el país no se cuenta con información estadística de este segmento de negocios.

Para el año 2001 en Colombia se producían mensualmente alrededor de 32 millones de pollos, de los cuales cerca del 60% (19.2 millones) eran consumidos en la ciudad de Bogotá. De estos 19.2 millones, aproximadamente el 30% (5.6 millones) correspondían al consumo de pollo asado y el 70% (13.4 millones) al consumo de pollo crudo. De los 5.6 millones de pollos asados cerca de 20% (1.1 millones) era comercializado a través de asaderos formalmente constituidos.

De estos 1.1 millones, alrededor de 120.000 (11%) eran vendidos por el GEC. Los principales competidores eran: Avesco S.A. (Kokoriko) con 200.000 pollos (18%); el Grupo García (Cali Mío, Cali Vea y Brasa Roja) con 200.000 pollos (18%); PPC, Frisby y KFC cerca de 100.000 cada uno (9% cada uno). El restante 26% se atendía por numerosos establecimientos con una baja participación de mercado.¹⁸⁸

Para el año del 2001, las ventas mensuales del GEC estaban distribuidas a través de los siguientes dos canales:

- Cadena de Restaurantes: Clientes individuales que compran pollo asado y otros productos a través de cada uno de los puntos de venta: alrededor de 117.600 pollos mensuales (98%).
- Clientes Institucionales. Estos clientes comprenden hoteles, restaurantes, y organizaciones que realizan grandes pedidos ocasionales: alrededor de 2.400 pollos mensuales (2%).

¹⁸⁸ Documentos de archivo GEC.

En los siguientes capítulos se mostrará en detalle la evolución de la empresa y su relación con la familia en cada una de las etapas que vivió la empresa.

En cada etapa hay más de una gerencia, por lo que los aspectos comunes a las diferentes gerencias en cada etapa se ilustran al inicio de cada capítulo, agrupadas bajo los títulos: estilo gerencial, organización, extensión de los sistemas formales, estrategia principal y empresa - propietario.

El alto número de cambios en la dirección de Intermedia, con seis gerencias diferentes en sus 18 años de existencia tiene diferentes causas en cada una de ellas, desde la transitoriedad prevista desde el principio para el primer gerente, siguiendo con la salida del segundo debida a la incompatibilidad del ejercicio de su cargo con algunos negocios personales que desarrollaba simultáneamente, continuando con una decisión personal adoptada por la tercera persona que ocupó el cargo de dar paso a la tercera generación familiar, en cabeza de quien había sido su mano derecha en el área operativa, que a su vez renunció debido a la presión que le generó una consultoría de los socios sobre el manejo de la empresa, asociada a resultados que no satisfacían las expectativas de los dueños, siendo designado para sucederlo su hermano, quien debió ceder su cargo a la Junta Administradora por conflictos con los otros socios, que no compartían sus decisiones. Cada una de estas transiciones, relacionadas con sucesiones planeadas, crisis familiares o crisis organizacionales será descrita en detalle en los siguientes capítulos.

Los aspectos relativos a la característica familiar de la empresa se incorporan en cada capítulo en forma integral con su evolución, aunque también se incluye una reseña particular específica de estos aspectos bajo el subtítulo: "El componente familiar", en el cual se presentan la interacción e influencia de la familia (metas y objetivos de la familia, cultura, inclusión de miembros de la familia en la empresa, características de los familiares involucrados), los aspectos relativos a

transferencia del poder y sucesión (sucesión, conflictos intergeneracionales, rivalidad entre hermanos) y adaptabilidad de la empresa (directivos ajenos a la familia).

Al final de cada capítulo y para cada una de las gerencias de la etapa se presentan los factores gerenciales: metas, habilidades operacionales, habilidad gerencial y habilidades estratégicas.

10. ETAPA III - ÉXITO – CRECIMIENTO (1985-1993)

“...es a menudo el primer intento de crecimiento antes de un compromiso con una estrategia de crecimiento.”¹⁸⁹

La Sociedad Intermedia Ltda. continuó con la filosofía de Surtidora de Aves de entregar un producto fresco, de excelente calidad, preparado con una receta original, y fortaleciendo una cadena de restaurantes de pollo, sin convertirla en servicio de comida rápida.

Casi simultáneamente con la conformación de Intermedia, en el mismo año de 1985 Jaime Cimadevilla invitó a su hermana Margarita y apoyados por unos amigos médicos, crearon la primera compañía privada de ambulancias en Colombia no adscrita a una institución hospitalaria¹⁹⁰. Era una nueva idea para la ciudad de Bogotá, que tuvo una buena acogida debido a que suplía una necesidad del mercado.

Luego de la creación de la sociedad Intermedia por cuatro de los hermanos Cimadevilla, las circunstancias de mercado habían cambiado drásticamente frente a lo que fue el inicio de Surtidora de Aves. Es así como en 1985 el sector contaba con un líder claro que era Kokoriko (que se llamó “Las Colonias” en sus primeros años de operación); además habían ingresado otros competidores como Cali Mío, La Riviera y Cali Veá, a los cuales se sumaban una multiplicidad de asaderos pequeños, en la mayoría de los casos informales a todo lo largo de la ciudad.

¹⁸⁹ Churchill y Lewis (1983), p. 12.

¹⁹⁰ La compañía inició con el nombre de Emergencias, pero posteriormente se cambió a Ambulancias Ltda., prestando el servicio por espacio de 17 años, negocio del que ellos se retiran al poco tiempo de constitución.

El primer punto de venta creado por Intermedia, con el nombre de Surtidora de Aves, fue el ubicado en un barrio popular (Las Ferias), en la Transversal 66ª No.72-04 al noroccidente de la ciudad, aprovechando la disponibilidad del local en un edificio que era de propiedad de algunos de los socios de Intermedia.

Al respecto Carlos Manuel González comenta:

“Edgar, Margarita y Hernán, habían comprado el edificio en las Ferias, con visión comercial de ventas, déjeme decirle además buena, porque yo si estoy de acuerdo. Como cuando se sentaron a hacer la sociedad, como no había plata, entonces Edgar, Hernán y Margarita le arrendaron el local a la sociedad...”¹⁹¹.

Los cuatro socios dieron los lineamientos primarios para estructurar el nuevo punto de venta en lo referente a personal, operaciones y políticas de manejo administrativo.

El primer gerente designado por la sociedad fue el señor Edgar Vega (1985-1986), esposo de Margarita Cimadevilla, el cual tenía inicialmente el reto de arrancar con una nueva sociedad, cambiando la forma en que se venían manejando hasta ese momento los negocios. Buscó el orden y claridad de la empresa frente a la competencia de su sector y definió las estrategias para la consolidación del negocio, marca y empresa.

En paralelo se estableció un punto de venta de pollo crudo junto al local de Las Ferias, considerando que durante 1984 y 1985 el pollo en canal presentó tendencias muy inestables y que con la creación de un punto de venta de pollo crudo se tendría además un termómetro para conocer las tendencias de precios de proveedores, y evaluar posibles alianzas para la toma de decisiones en la adquisición de la materia prima para los restaurantes de la sociedad.

¹⁹¹ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

El manejo de este negocio fue encargado a Carlos Manuel González, hijo de Adelia Cimadevilla (socia de Intermedia) y Primo González; Carlos Manuel es parte de la tercera generación, y en ese momento estaba finalizando sus estudios de Ingeniería Industrial en la Universidad Javeriana.

Edgar no alcanzó a cumplir un año como Gerente de la sociedad cuando fue reemplazado en 1986 por su cuñado Jaime, el menor de los hermanos Cimadevilla, quien permaneció en el cargo hasta finales de 1989, momento en el que asumió la Gerencia su hermana Margarita, permaneciendo en el mismo hasta 1993. Es decir que durante esta subetapa, denominada en el modelo de Churchill & Lewis de éxito – crecimiento la empresa cuenta con 3 gerentes.

A continuación se presentarán las características comunes de la etapa para las diferentes gerencias, así como las particularidades de cada una de ellas; finalmente, se tratan los aspectos relacionados con la condición de empresa familiar.

10.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SUBETAPA ÉXITO - CRECIMIENTO

En esta subetapa, según lo plantean Churchill y Lewis, se presenta la consolidación de la compañía así como la consecución de recursos para crecer. Se arriesgan los recursos disponibles en crecimiento, buscando asegurar que el negocio básico se mantenga rentable para no tener problemas de caja. Se requiere desarrollar gerentes que llenen las necesidades del negocio en crecimiento, para lo cual es necesario proyectarse un poco al futuro. “Esta etapa es el primer intento de crecimiento antes de un compromiso definitivo con una estrategia de crecimiento”¹⁹².

¹⁹² Churchill y Lewis (1983), p. 12.

El modelo señala algunos patrones que típicamente presentan las empresas que se encuentran en esta etapa, como son: un estilo gerencial funcional, una estructura organizacional por áreas, sistemas formales de control en desarrollo, la estrategia principal se concentra en crecimiento y expansión, y por último, los socios presentan un grado de involucramiento operativo menor por lo que delegan funciones y labores a personas que tienen directrices específicas.

Adicionalmente, la apertura económica presentada en el año de 1989 en Colombia generó una disminución en los costos del pollo crudo por el efecto favorable generado por la reducción del valor de los concentrados, importados en su mayoría, destinados a la crianza de los pollos, incrementando la rentabilidad del negocio proveyendo la caja necesaria para una más ágil expansión.

10.1.1. Estilo gerencial

El estilo gerencial se refiere a la forma en que el gerente realiza las funciones de supervisión y control de la compañía, bien sea con supervisión directa o mediante control delegado: funcional, divisional o niveles-staff. En otras palabras si el estilo es centralizado o participativo, también la relación entre la gerencia y los socios. Si bien este aspecto se desarrollará en detalle en el numeral 10.1.7., donde se plantean las particularidades de cada uno de los tres Gerentes que tuvo la sociedad en esta etapa, hay algunas características comunes a las diferentes administraciones, relacionadas con la gestión gerencial, que define funciones de supervisión y control en personal de la empresa, lo cual permite a los gerentes y socios no estar directamente en la ejecución o supervisión de procesos y operaciones.

En esta etapa no es factible que los socios controlen de forma directa toda la operación, por lo que se requiere asegurar que los gerentes además de ser

idóneos generen confianza mediante la claridad y honestidad en su gestión. Buscando esto se opta por el nombramiento de miembros de la familia en los cargos de primer y segundo nivel, para generar tranquilidad a los socios en la gestión de los recursos de la empresa¹⁹³.

10.1.2. Organización

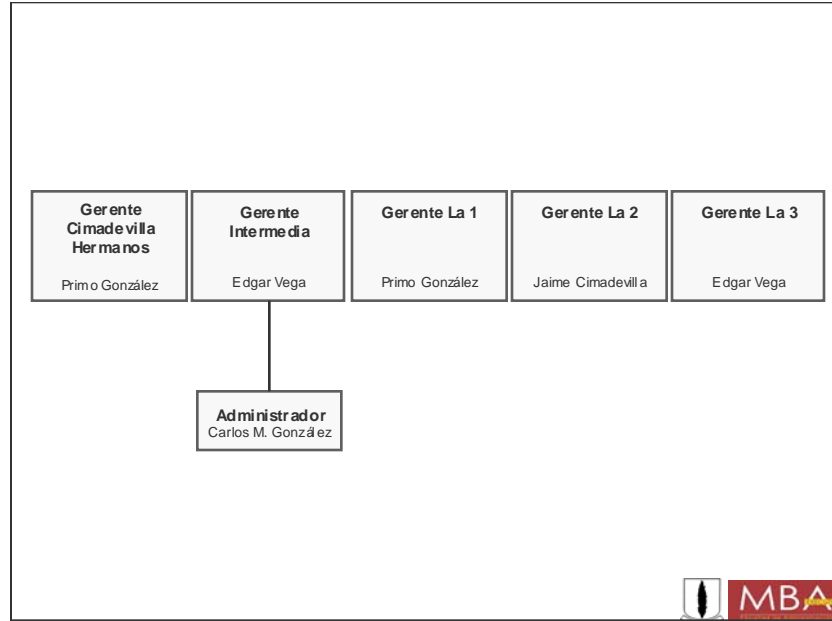
La estructura organizacional durante las tres gerencias de esta etapa fue básica, con dos niveles además del nivel operativo. El primer nivel era el del gerente y el segundo se conformaba por su grupo de soporte, incluyendo las funciones de staff y los administradores de los puntos de venta.

Como veremos enseguida en los organigramas de las tres gerencias de esta etapa, estos se fueron poblando respondiendo a su crecimiento y para mejorar el control de la sociedad. Se buscaba que el gerente se concentrara en tareas de verdadero impacto de la empresa, focalizando de esta forma su gestión.

En el gráfico No. 14 se presenta el organigrama del GEC, mientras Edgar Vega estaba en la gerencia, época en la cual se modificó la práctica de tener como administrador de punto de venta al dueño. En esta etapa ocurrió el primer involucramiento directo de la tercera generación en la dirección de la empresa, con el nombramiento de Carlos Manuel González como administrador del primer restaurante en el barrio Las Ferias. Carlos Manuel, hijo de Adelia Cimadevilla y Primo González, se encontraba terminando su carrera de ingeniería industrial en la Universidad Javeriana. Bajo su mando tendría a 15 personas en la parte operativa del restaurante.

¹⁹³ Donnelley (1974), pp. 100-101.

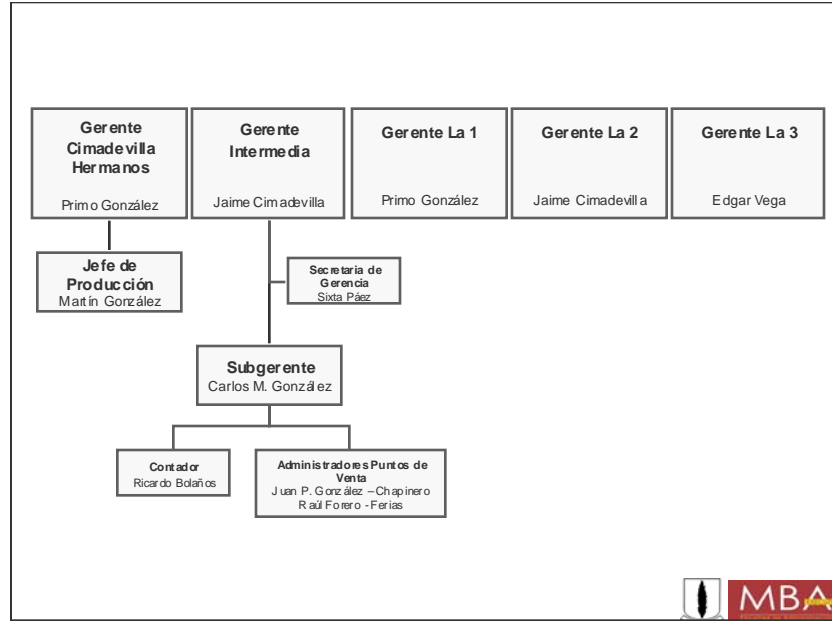
Gráfico 14. Organigrama GEC 1985 – 1986, gerencia de Edgar Vega en Intermedia¹⁹⁴.



Como se aprecia en el gráfico No. 15, al asumir Jaime Cimadevilla la gerencia de Intermedia, por su mayor experiencia en el negocio y buscando el dinamismo que este podía inyectarle al proyecto, se realizó el primer esfuerzo por apoyar la gestión del gerente con un grupo primario básico, para lo cual se promovió como subgerente a Carlos Manuel González, que se acaba de graduar de ingeniero industrial. Carlos Manuel asumió funciones de mayor responsabilidad al quedar como segundo a bordo de la dirección de la empresa, una empresa que al finalizar el periodo de Jaime Cimadevilla contaba con 46 personas a nivel operativo en los restaurantes y 6 personas a nivel administrativo en la sociedad.

¹⁹⁴ Fuente: Archivos GEC.

Gráfico 15. Organigrama GEC 1987 – 1989, gerencia de Jaime Cimadevilla en Intermedia ¹⁹⁵.



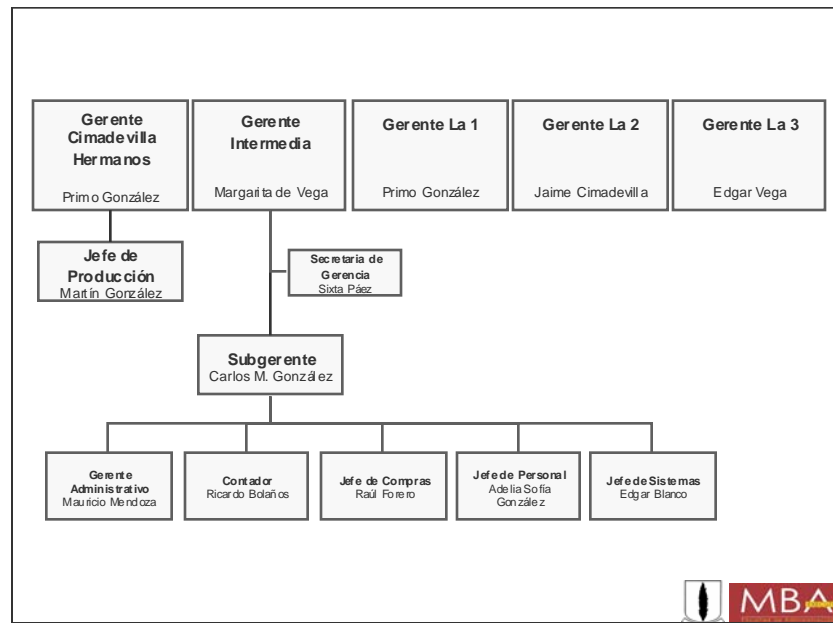
A Carlos Manuel lo reemplazó como administrador del punto de Las Ferias Raúl Forero, persona externa a la familia, conocido de Jaime Cimadevilla, a quien venía apoyando en la administración de la sucursal No. 2.; Juan Pablo González, hijo de Primo González y Adelia Cimadevilla, quien se encontraba cursando la carrera de ingeniería civil en la Escuela Colombiana de Ingeniería es encargado de administrar el punto de venta de Chapinero.

El último punto de venta que se abrió durante la gerencia de Jaime Cimadevilla, Kennedy, no contó con administrador; era manejado por el cajero y el control se ejercía desde la oficina central. Los dos hermanos González Cimadevilla (Carlos Manuel y Juan Pablo) tendrían roles protagónicos en diferentes etapas del desarrollo futuro de la compañía.

¹⁹⁵ Fuente: Archivos GEC.

Adicionalmente se contrató la secretaria de gerencia, cargo desempeñado desde esa época hasta la actualidad por Sixta Páez. También se vinculó como contador a Ricardo Bolaños, que unos años más adelante se convertiría en el revisor fiscal de la Empresa. Por último, se contrató un revisor fiscal.

Gráfico 16. Organigrama GEC 1990 – 1993, gerencia de Margarita Cimadevilla en Intermedia¹⁹⁶.



En el gráfico No. 16 se observa como durante la gerencia de Margarita Cimadevilla, quien sucedió a Jaime por estar este vinculado paralelamente a otros negocios personales que afectaban su gestión en Intermedia, se consolidó la conformación del grupo de soporte de la gerencia, con la contratación de un Gerente Administrativo y un Jefe de Sistemas externos a la familia, y la creación del cargo de Jefe de Compras al que fue trasladado Raúl Forero. Como Jefe de Personal se vinculó a Adelia Sofía González (hermana de Carlos Manuel y Juan

¹⁹⁶ Fuente: Archivos GEC.

Pablo). Se mantuvieron los cargos de Subgerente, Contador y Secretaria de Gerencia, cubiertos con las mismas personas que se contrataron bajo la administración de Jaime Cimadevilla.

En total para este periodo la empresa contaba con 9 personas en roles directivos, de los cuales 4 pertenecientes a la familia estaban vinculados a la oficina administrativa (Margarita, Carlos Manuel y Adelia Sofia) y uno a la parte operativa de restaurantes (Juan Pablo). A partir de esta Gerencia no se contaría más con administradores en los puntos de venta, sino que se asignan funciones de reporte a un cajero principal, a través del cual se llevaba el control.

10.1.3. Extensión de los sistemas formales

En un principio, durante la gerencia de Edgar Vega no se contaba con sistemas formales de control, no había informes de gestión ni sistemas tecnológicos de soporte. No obstante, se buscaba suplir esta necesidad mediante la presentación de reportes primordialmente de ventas de unidades de pollo y consignación de dinero en las cuentas bancarias.

Resulta muy ilustrativo el comentario de Carlos Manuel González administrador del único punto de venta de Intermedia en ese momento, el de Las Ferias, que al respecto comenta:

“Nosotros consignábamos en un Banco la plata y le entregábamos una consignación a Edgar, que venía soportada con lo que nosotros llamábamos ‘la hoja de base’. En la hoja de base se expresaba el movimiento de inventarios, con el movimiento de inventarios y el precio de venta, se tenían las ventas del día. Se hacía una relación de los gastos que se realizaban por caja, lo que daba un saldo de efectivo a entregar. Uno iba y los consignaba. En ese momento la

transportadora de valores éramos nosotros mismos; íbamos lo consignábamos y se le entregaba la consignación”¹⁹⁷.

Posteriormente, durante la gerencia de Jaime Cimadevilla se estableció una estructura básica de control. Con miras a formalizar y fomentar la cultura de control se centralizaron las oficinas administrativas en la carrera 15 con calle 72 en Bogotá. Se establecieron unos roles mas definidos en control ya no solamente financiero y de ventas, sino también de calidad de producto a cargo del jefe de compras, de servicio al cliente a cargo del subgerente y el gerente administrativo y de manejo de personal a cargo de la jefe de personal.

El mismo Jaime recuerda:

“Es durante mi gerencia cuando se toma por primera vez una oficina, en la carrera 15 con 72, donde se empieza a ver la primera contabilidad, empiezan a crearse controles y a haber una central para llevar todo lo que es el control de la empresa, a nivel administrativo y financiero”¹⁹⁸.

También estando Jaime como gerente, la empresa adquirió sus primeros equipos informáticos tipo 386 y capacitó a su personal en el manejo de hojas electrónicas y procesadores de palabras, con miras a mejorar sus procesos contables y financieros y para generar informes más claros y oportunos.

Jaime Cimadevilla al recordar esos años (1987-1989) manifiesta:

“En ese tiempo estaban saliendo los primeros PC aquí en Colombia y todavía nosotros no teníamos conocimiento, se manejaba con una caja de madera y lo demás era papel y lápiz. Yo tuve la oportunidad de entrar el primer computador, digámoslo así, a trabajar en Word Star, lo compré y aprendimos que era una

¹⁹⁷ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

¹⁹⁸ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

*hoja electrónica, no eran programas todavía, pero empezamos a dar los primeros pinitos.*¹⁹⁹

Durante la administración de Jaime Cimadevilla se invirtieron recursos en desarrollar un software básico de contabilidad para la empresa, con resultados no exitosos. No obstante lo anterior, hacia 1987 ayudados con hojas electrónicas se manejaba la información financiera de la empresa, mediante una contabilidad básica que permitía evaluar su estado y guiar la toma de decisiones comerciales.

En 1990 llegó a la gerencia Margarita Cimadevilla, que mantuvo los sistemas de control establecidos por su predecesor, pero hizo un especial énfasis en la transparencia, control y reportes periódicos a los socios, apoyada de forma estrecha por Carlos Manuel González desde la subgerencia.

Asociado con los controles derivados de la implementación en Colombia del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para este tipo de establecimientos comerciales, durante la gerencia de Margarita Cimadevilla se implantó un sistema automatizado de punto de venta (POS) que permitió mejorar de forma importante el control sobre las sucursales.

10.1.4. Estrategia principal

A nivel de socios, como se ha mencionado, lo que se buscaba era invertir recursos propios y utilidades de los 3 puntos de venta que venían en operación creados antes de 1985 bajo el manejo de Don Manuel Cimadevilla fundador del grupo, aprovechando su conocimiento de negocio y el reconocimiento del producto por parte de los consumidores.

¹⁹⁹ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

Esta visión no se concretaba en un plan estratégico específico, pero si era un lineamiento claro que tenían los gerentes, el cual se complementaba con algunos criterios adicionales que eran compartidos por la totalidad de los socios.

El primero de ellos era el de la transparencia en el manejo de los recursos, siendo este un aspecto muy crítico por el cambio del modelo en el cual ya no era cada dueño quien administraba su propio punto de venta. Se pretendía entonces que quien administrase la sociedad fuese un familiar, lo que les generaba mayor confianza, que hubiese reportes periódicos claros y soportados de la evolución del negocio y que se tuviera control adecuado. Esta estrategia se reflejaba en la estructura que se utilizó en las diferentes gerencias, que incluyó cargos específicos para controlar estos aspectos sensibles.

En segundo lugar, era manifiesta una elevada aversión al riesgo por parte de los accionistas, que evitaban al máximo el endeudamiento, prefiriendo que se manejara la expansión con los recursos generados por el propio negocio. Es así como lo que se presentó en esta etapa fue la creación de puntos de venta en la medida en la que se generaban suficientes recursos para la inversión inicial requerida para el montaje de nuevas sucursales.

Por último, se privilegió la operación en locales de propiedad de la sociedad, lo que generaba un costo inicial adicional asociado a la compra y adecuación de instalaciones.

Como una directriz importante en la estrategia, los socios buscaron dar un vuelco al manejo informal del dinero, estableciendo una cuenta corriente centralizada, para de esa forma dejar atrás los días en que se llevaba todo el efectivo de la operación diaria a una casa para revisar y posteriormente consignar el dinero por disposición del dueño.

La idea se formalizó y concretó en la gerencia de Edgar Vega con un manejo del dinero más seguro y buscando el beneficio, orden y seguridad para todos. Igualmente, se empezó a llevar una contabilidad básica de la empresa, para consolidar la información que permitiera el análisis del negocio para la toma de decisiones oportuna y eficaz.

El direccionamiento financiero de esta etapa era básico y consistía en generar el flujo para que la empresa pudiera tener crecimiento ya que el sustento de los socios estaba asegurado por los puntos 1, 2 y 3 los cuales no hacían parte integral de la nueva empresa. Tanto así que la totalidad de las utilidades era reinvertida en el propio negocio, principalmente en la adquisición de finca raíz para operar los restaurantes. El nivel de utilidades durante este periodo generó una rentabilidad patrimonial entre un 11% y un 51%. Las ventas por establecimiento se incrementaban en niveles significativos llegando a presentar incrementos del orden de un 237%.

Carlos Manuel González recuerda:

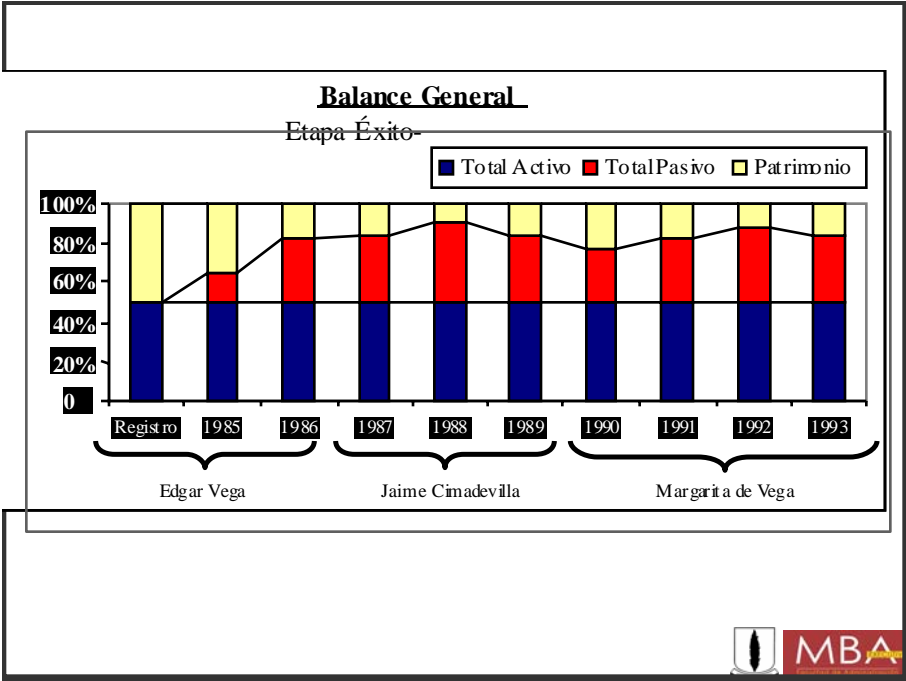
“Lo que hicimos fue invertir bien la plata, compramos unos activos muy importantes, en esa época compramos carrera 7a, Lago y Venecia, y abrimos Cedritos, este último local tomado en arriendo”²⁰⁰.

La empresa continuaba utilizando los recursos propios para el crecimiento; prueba de esto es lo ocurrido con la sucursal de Las Ferias. Aunque inicialmente el inmueble fue adquirido por 3 de los socios (para posteriormente ser adquirido por la sociedad), este punto de venta fue adquirido y financiado totalmente con recursos de la misma empresa. Es decir, el manejo del apalancamiento financiero

²⁰⁰ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

sigue por la misma línea de manejo histórico, el cual era expandirse con recursos propios y generados por la operación.

Gráfico 17. Balance General - Etapa Éxito - Crecimiento²⁰¹.



Las operaciones y su efectividad durante la etapa continuaron con la tendencia observada de manera individual en cada uno de los 3 puntos de venta abiertos antes de la creación formal de la empresa; esto es, con crecimiento sostenido y reinversión de utilidades.

Paralelamente a la apertura de Las Ferias, se compró una bodega en Álamos en 1986, lugar donde se centralizó el abastecimiento de la producción y se estandarizó el producto con baches programados de producción, los cuales eran

²⁰¹ Fuente: Archivos GEC.

distribuidos a los puntos de venta. El producto salía listo de producción con su adobo y los puntos solo tenían que asarlo en el tiempo establecido para dicha operación.

Para el manejo de la producción y por efectos de planeación tributaria, se crea una empresa llamada Cimadevilla Hermanos Ltda. gerenciada por Primo González con la única función de proveer la materia prima a los puntos (ver gráfico No. 14). Esta compañía no operaba comercialmente, ni generaba utilidades, solamente agrupaba gastos de producción, ya que los proveedores de la materia prima básica, el pollo, eran manejados y pagados independientemente por cada sucursal y por Intermedia. Es por esta razón que el trabajo continuará centrado en la sociedad Intermedia Ltda.

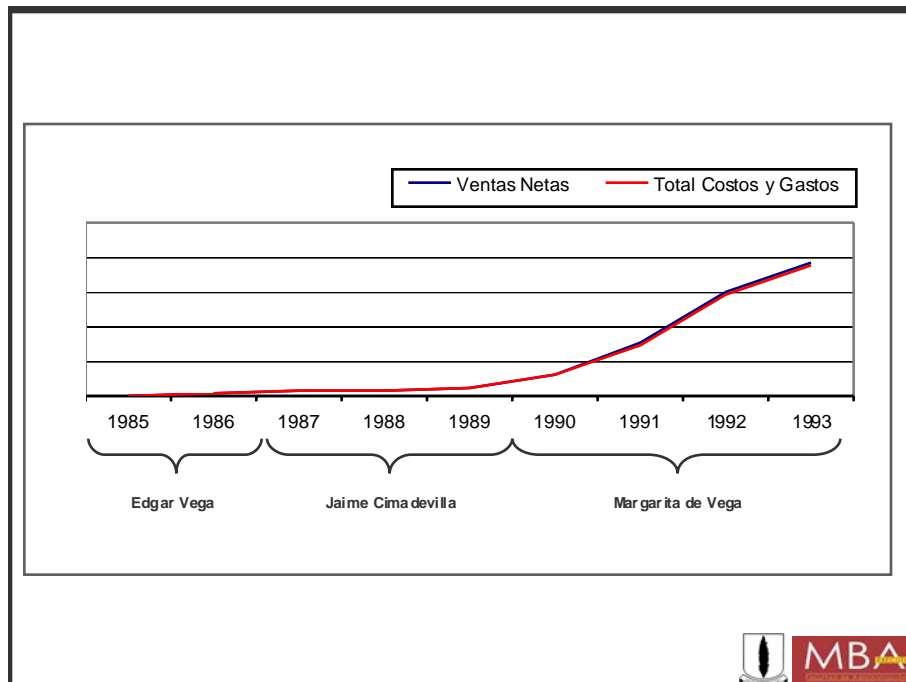
De esta época Carlos Manuel González recuerda:

“Intermedia se abrió casi al tiempo con la Bodega; la Bodega fue la que operó lo que llamamos Cimadevilla Hermanos, fue la que reunió la misma sazón, porque en esa época en la 1 hacían su propia sazón, en la 3 hacían su propia sazón, Chapinero hacía su propia sazón, nosotros en Las Ferias lo hacíamos”²⁰².

No obstante que con este proceso de producción centralizado se logró estandarizar todo el producto, cada sociedad existente (1,2,3 e Intermedia) se continuaban manejando de manera autónoma por cada gerente, tratando de mantener ante los clientes la imagen de ser una sola empresa. Situación esta que les arrojaría serios inconvenientes por el plagio de la marca como se verá más adelante.

²⁰² Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004

Gráfico 18. Comparativo gastos y ventas – Etapa éxito – crecimiento²⁰³



En el gráfico 18 se presenta un comparativo de gastos y ventas a precios corrientes, en el cual dado su carácter reservado no se incluyen datos en el eje de las ordenadas, por lo que el lector sólo podrá apreciar la tendencia y cambios en orden de magnitud de dichas variables.

Aun cuando los ingresos muestran un importante crecimiento a partir de 1990 (principalmente por apertura de puntos), la proporción de gastos y ventas continuó constante durante toda la etapa; esto nos muestra que si bien se generó un crecimiento importante no se aprovechó el mismo para generar economías de escala e incrementar de esa forma las utilidades de la empresa.

²⁰³ Fuente: Archivos GEC.

10.1.5. Expansión del negocio desde 1986 hasta 1993

Los lineamientos de expansión eran claros, tanto en la gerencia como entre los socios de la empresa. En 1986 se abrió el segundo punto de la sociedad Intermedia en Chapinero, en la calle 63 con carrera 14. Con esta ubicación Intermedia inició la expansión a otros sectores de interés de la sociedad bogotana. El gran mercado potencial de los barrios en crecimiento en el sur de la ciudad no solo a nivel urbanístico sino demográfico, llevó a la apertura en 1989 de un punto de venta en Kennedy y otro en 1991 en Venecia. Adicionalmente, al inicio de los años noventa se consolidó la empresa con la apertura de las sucursales Carrera 7, el Lago y Venecia (Ver gráfico 10). Carrera 7 fue uno de los primeros locales pensados en grande, contaba con una capacidad para 450 personas.

Al final del período la sociedad contaría con 7 restaurantes abiertos de la siguiente forma:

- 1 durante la administración de Edgar Vega,
- 2 durante la administración de Jaime Cimadevilla y,
- 4 durante la administración de Margarita Cimadevilla de Vega

A su vez, dado el buen desempeño del negocio durante estos años y la acogida del público en la sucursal de Las Ferias, se hizo necesario iniciar una expansión del local efectuando una serie de adecuaciones y remodelaciones convirtiéndolo de un piso a tres pisos, para el buen desarrollo del negocio en cuanto a comodidad y servicio.

Durante la sub-etapa de expansión, la gestión de mercadeo fue muy incipiente, llegando a su punto máximo al final de la misma, al verse en la obligación de fomentar la recordación y aceptación del producto, realizando campañas publicitarias por medio de pautas radiales y pequeños insertos en prensa impulsando el eslogan del “pollo tostadito”. Toda esta respuesta en mercadeo se

generó más por una necesidad inminente de informar al público sobre la “verdadera” Surtidora de Aves que por lineamientos estratégicos de mercadeo, debido al problema de la competencia desleal que ocasiona deterioro en la marca.

En efecto, desde 1987 se comienza a observar la utilización de la marca por parte de los competidores sin autorización de la familia. A esta serie de eventos la administración de Intermedia así como sus socios no le dan la suficiente importancia al principio pensando que esto no los afectaría en mayor proporción.

Mauricio Mendoza nos comenta al respecto:

“Fue en la época en que se crearon todas estas competencias desleales, empezaron a proliferar en toda la ciudad. La empresa en ese momento no hizo nada, no le prestó atención”²⁰⁴.

A finales de 1989 y principios de 1990, los socios se hicieron conscientes y tomaron con seriedad el hecho que la marca Surtidora de Aves estaba siendo utilizada por personas diferentes a ellos de distintas formas, ocasionándole al consumidor una confusión sobre cual era el verdadero negocio, lo que los llevó a implementar una campaña de comunicación indicando que sus puntos de venta eran los originales, como el de la 22.

Se inició un proceso legal por la protección de la marca aduciendo la práctica de competencia desleal. Los socios se pusieron en la tarea de recolectar información respecto a la competencia desleal que se estaba presentando, y fotografiaron los locales con el nombre o imitaciones muy aproximadas del mismo. Cabe resaltar que el problema de marca se remitió única y exclusivamente a los signos visuales y nombres de los restaurantes ya que el secreto de la receta era mantenido celosamente por la familia. El plagio de marca de forma visual y escrita llevó a los

²⁰⁴ Entrevista con Mauricio Mendoza, diciembre de 2004.

consumidores a la total confusión; es así como la empresa comenzó a publicitar que ellos eran “los de la 22”, que era el sitio mas reconocido por el público, y el que le dio el surgimiento a este grupo empresarial.

Sobre este problema Margarita Cimadevilla que fue la primera gerente que tuvo que afrontar el asunto, comenta:

“Fue una situación crítica, por nuestra naturaleza de ser colombianos, aún con negocios reconocidos, le empiezan a surgir cualquier cantidad de competencias desleales. Esto basado en la poca estructuración y conocimiento que tenía la Ley colombiana en el manejo de las marcas y del nombre y empieza una lucha muy dura que creó un espacio dentro de la historia de la Cámara de Comercio de Bogotá. Como ustedes ven nace un nombre, un nombre que es conocido, como genérico, que podía no mostrar lo que nosotros hacíamos, pero que la gente finalmente lo acoge y eso fue con inversión de muchísimo trabajo, de muchísimo tiempo y de buena calidad. A pesar de toda la parte legal establecida, en los registros de Cámara de Comercio se permitieron 450 registros del nombre Surtidora de Aves ya que mantenía su tesis que por el hecho que fuera 1, 2, 3, z, a o b había una diferenciación del nombre”²⁰⁵.

A renglón seguido agrega:

“Nos sentimos poco apoyados por la Ley. Al existir cualquier número de discusiones a nivel teórico la compañía utilizó en esa época todos sus recursos hacia esclarecer el problema de su nombre. Se pretendía cambiar su imagen con todos los requisitos de Ley, no mantener marca genérica, establecer imágenes que fueran importantes dentro de la publicidad. Cuando nos ajustamos a las circunstancias de una reglamentación comercial somos dueños de imágenes propias, las diseñamos, las lanzamos, cambiamos, porque cambiar 10 puntos de venta es muy costoso. Para los jueces de la República el último pollo volteado

²⁰⁵ Entrevista con Margarita Cimadevilla, junio de 2004.

hacia la derecha o hacia la izquierda era propiedad de todo el mundo. Eso se permitió. Se da todo porque éramos una empresa reconocida, cumplidora de todas las normas de Ley mientras que en cualquier garaje se podía colgar nuestro nombre, no se pagaba el IVA, se engañaba al cliente con cuentos y aunque fue discutido muchísimo en tribunales y en las universidades nunca se llegó a ninguna conclusión”²⁰⁶.

Finalmente concluye:

“Comercialmente tomamos la decisión de cambiar el nombre y es cuando creamos Compañía del Sabor como una respuesta comercial ya que 450 procesos estaban llevando a la compañía a ser experta en nombres y en procesos legales y nosotros éramos expertos en el mercadeo de restaurantes. Estaba cambiando nuestra identidad; teníamos un bufete de abogados y de gente, descuidando lo que realmente sabíamos hacer y en ese momento nuevamente teníamos una imagen muy moderna con alto impacto a nuestros clientes. De los primeros logos que se hicieron con impacto al cliente fue el de Surtidora de Aves, el pollito, utilizar el rojo, el naranja y el amarillo que estaban de moda para las comidas era un cambio que se requería al de Compañía del Sabor cambiando los colores ya que el rojo y anaranjado no era para las comidas calientes sino el azul”²⁰⁷.

El registro de la marca fue llevado a cabo por un abogado el cual al parecer no tenía el adecuado conocimiento de marcas y al no realizar un seguimiento estrecho a estas diligencias ante la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Industria y Comercio, la marca fue catalogada como genérica. Por ese registro como genérico la Cámara de Comercio fue la primera en aceptar otros nombres casi idénticos, con cambios mínimos en sus nomenclaturas.

²⁰⁶ Entrevista con Margarita Cimadevilla, junio de 2004.

²⁰⁷ *Ibíd.*

El precedente de haber llamado Sucursal 1, 2 y 3, y que fueran sociedades independientes la una de la otra, fue una puerta abierta para que el fallo proferido por el Gobierno fuera adverso y se le permitiera de esa forma a la competencia registrar con un número de sucursal X o con un nombre similar establecimientos distintos a los de Intermedia. Esto, como se dijo anteriormente, generó una gran confusión en los clientes ya que se desprestigiaba la marca con productos de mala calidad y servicios diferentes a los de la empresa.

Los problemas de la marca durante esta etapa fueron constantes, con un arduo trabajo de la gerencia ante la Cámara de Comercio, utilizando todas las herramientas legales al alcance de la sociedad, pero desafortunadamente más pudo la picardía criolla que el sostenimiento de la marca legada por un emprendedor que creyó en Colombia.

En 1990 la sociedad Intermedia optó por registrar tres marcas ante la Cámara de Comercio, pero finalmente se decidieron por Compañía del Sabor, como la marca con la cual salir al público. El plan de medios incluía radio y prensa.

El cambio combinó el mantener alguna referenciación con aspectos originales de Surtidora de Aves, con la adición de elementos nuevos desarrollados para Compañía del Sabor, tratando de direccionar a los clientes. La marca Compañía del Sabor nació con todas las protecciones legales pertinentes haciendo más difícil el plagio por parte de la competencia desleal.

En vista de la necesidad de la diferenciación por el problema del nombre, se contrató a la agencia de publicidad Holguín Asociados, y se realizaron cambios como la creación de unos arcos en los restaurantes, se introdujeron modificaciones al logo, que ahora tenía un pollo humeante, conservando la marca de surtidora de Aves y realizando una campaña radial que direccionara al cliente a su producto de la "Receta Original". Las pautas radiales y escritas llevaban la frase

“hijos no os confundáis, la de los arcos”, y el objetivo era la diferenciación y el evitar la pérdida de clientes.

10.1.6. El componente familiar

Tal como lo señalamos en el capítulo 3, utilizamos el enfoque sistémico, integrando en el análisis la familia y la empresa y sus interrelaciones mutuas, complementando el modelo de fases y etapas para describir la evolución de la empresa, con los factores que afectan las empresas familiares, siguiendo la aproximación teórica de Sharma et al.²⁰⁸ que precisa los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su componente familiar, los cuales se resumen en: la interacción e influencia de la familia (metas y objetivos de la familia, cultura, inclusión de miembros de la familia en la empresa, características de los familiares involucrados), los aspectos relativos a transferencia del poder y sucesión (sucesión, conflictos intergeneracionales, rivalidad entre hermanos) y adaptabilidad de la empresa (directivos ajenos a la familia).

- **Interacción e influencia de la Familia.** En cuanto a las metas y objetivos de la familia, como se ha mencionado esta conformó la sociedad Intermedia para aprovechar el reconocimiento del producto, su conocimiento del negocio y para invertir los excedentes de utilidades de sus tres puntos de venta iniciales en la expansión, trabajando conjuntamente, no de manera aislada, como hasta ese momento se venía haciendo con esos tres puntos, los cuales no se incluyeron en la sociedad. La idea surgió de Jaime, uno de los hermanos, pensando en la oportunidad de negocio y crecimiento. Coyunturalmente en esa época fallecieron dos de los hermanos y el tercero se trasladó a Ecuador, conformándose la sociedad entre los cuatro que quedaban.

²⁰⁸ Sharma et al. (1997).

Respecto a la cultura, no era explícita, pero si había algunos patrones claros. De una parte, los valores familiares de responsabilidad, trabajo, emprendimiento, para arriesgar recursos en ideas de negocio y esforzarse para sacarlas adelante. Por otro lado, el conocimiento y afinidad con el negocio de pollo asado, bajo una receta particular. También algunas deficiencias como el trabajar de forma aislada, no en equipo, resultante de haber manejado de forma separada los negocios, cada cual administrando bajo sus propios criterios; sin la cultura de reportar a un dueño de una forma metódica y ordenada, derivados de unos esquemas de reporte muy básicos cuando Don Manuel se encontraba fuera de Bogotá por razones de salud.

Estos rasgos culturales se reflejarían en la forma en que se desarrolló la sociedad, en general con mucha autonomía de los gerentes y bajo nivel de reporte a los socios, sin esquemas de gobierno corporativo, que resultarían siendo motores que terminarían generando la escisión de la sociedad.

Sobre la inclusión de miembros de la familia en la empresa, como se ha señalado, en esta etapa de éxito-crecimiento el núcleo de socios Cimadevilla no contempló la ubicación de personas externas en la posición de la gerencia. Es por ello que siempre se buscó al interior de la familia a los candidatos para ocupar los cargos necesarios para el manejo de la empresa, tanto en el primer como en el segundo nivel de la organización. Lo anterior llevó a una participación mayor inicial de los socios (segunda generación) en la administración directa, pero al verse las posibilidades limitadas, se puede observar como la familia González Cimadevilla comenzó a tomar una mayor preponderancia en la administración, al ser ellos de más edad, por descender de quien fuera la tercera de los 7 hermanos, dado que los descendientes de Margarita y Jaime (6º y 7º hermano, respectivamente) aun no se encontraban en edad para vincularse al negocio.

Se privilegiaba entonces la participación de los miembros de la familia por la confianza que éstos generaban entre los socios; no se verificaba que estas personas estuviesen calificadas para desarrollar las funciones encomendadas.

Respecto a las características de los familiares involucrados estas serán descritas en detalle en la sección denominada Factores Gerenciales, en la medida en que vayan asumiendo posiciones de liderazgo en la empresa. Anticipando un poco estas descripciones y en forma resumida respecto a los familiares vinculados en esta etapa, se encuentra que Adelia estaba un poco al margen, dejando su representación en manos de sus hijos Carlos Manuel y Juan Pablo, que se vinculan a la sociedad de manera directa. Hernán, el sacerdote, mantuvo una relación muy tangencial con la empresa, más derivada de su rol de hijo heredero, vinculado como socio, pero no participaba en la gestión del negocio, delegaba su representación en su hermana Margarita.

Jaime, el menor de los hermanos y el de la idea de crear la sociedad fue fundamental para materializar este propósito y en la fase inicial del mismo, imprimió la energía para buscar el crecimiento, conocedor del negocio, aunque un tanto disperso por la cantidad de iniciativas y negocios simultáneos que pretendió desarrollar, algo desorganizado y débil en la parte administrativa, razón que condujo a su salida de la gerencia y de la propia sociedad.

Margarita asumió un rol protagónico en la nueva sociedad, inicialmente a través de su esposo Edgar, posteriormente en forma directa al hacerse cargo de la Gerencia. Laboriosa, organizada, interesada en hacer crecer la empresa, dedicada más a la administración y al pleito por la marca, delegó la parte operativa en su sobrino Carlos Manuel, quien posteriormente la sucedería en la gerencia.

Carlos Manuel González Cimadevilla hijo de Primo González y Adelia Cimadevilla, era el segundo a bordo y el hombre de confianza de sus tíos Jaime y Margarita

Cimadevilla de Vega, muy trabajador y dedicado a la parte operativa. Por otro lado, Juan Pablo González su hermano, por algunas características personales, algo autoritario y conflictivo no logró ese mismo posicionamiento y sale de la Compañía en la administración de Margarita Cimadevilla de Vega.

Este factor específico en la etapa de *Éxito-Crecimiento*, es determinante en el desarrollo del negocio debido tanto a la interacción familiar, como la influencia de la familia por su acción directa en la toma de decisiones y en la estructuración organizacional de la empresa.

- **Transferencia de poder y sucesión.** Respecto a la transferencia de poder no se contaba con políticas concretas al respecto; esta transferencia se fue dando a medida que se requería, bien fuera por iniciativa de los mismos gerentes, o por situaciones exógenas a ellos y que llevaban a tomar este tipo de decisiones. En todo momento se buscó el mantener el control a través de la familia, en este caso específico de los socios. El cambio de gerencia de Edgar Vega a Jaime Cimadevilla resultó, primero por que el nombramiento de Edgar era provisional en un momento de cambio, y segundo por la mayor experiencia de Jaime en el negocio y el dinamismo que este podía inyectarle al proyecto siendo esto una estrategia básica de la etapa de crecimiento.

El cambio de Jaime por Margarita se dio por una situación exógena a la sociedad, ya que al estar Jaime vinculado paralelamente a otros negocios y estos tener un desarrollo económico complicado, se generaba una situación peculiar de un negocio bueno (Surtidora de Aves) con el desarrollo de varios negocios riesgosos (negocios personales de Jaime). Todo esto condujo a evitar que se fueran a mezclar estas situaciones y por ende se pudiera ver afectada significativamente Intermedia, generando la salida de Jaime no solamente de la administración, sino de la propia sociedad, en la cual sus tres hermanos adquirieron en términos

proporcionales su participación, quedando Jaime con la sucursal No.2 que administraba desde la época de Don Manuel.

Refiriéndose a algunas de las razones por las que asume Margarita Cimadevilla la gerencia, su hermana Adelia Cimadevilla manifiesta:

“Yo creo que ella toma las riendas por varias razones. La primera porque ella ayudó a Jaime y para ayudarlo tuvo que ponerse en un contacto muy cercano, muy directo, conocer absolutamente todo, se empapó del negocio en una forma absoluta para poderlo ayudar y en ese momento al ser como la espalda, empezó a ser el soporte de la empresa. Y la segunda, por que en ese momento no había nadie mas dentro de la familia que lo pudiera hacer”²⁰⁹.

Contrario a las mejores prácticas para empresas familiares²¹⁰ no se trabajó ninguna línea de desarrollo o formación para las personas de la familia que les permitiera adquirir las competencias para tomar el control del negocio. No se realizó ninguna acción tampoco hacia los miembros de la tercera generación. La única forma en que se desarrollaban era mediante la vinculación laboral que les permitía la obtención de conocimiento del negocio y experiencia en el mismo. Esta fue la manera en que terminaron desarrollándose los sucesores para las siguientes gerencias. No se tuvo en cuenta la importancia de planificar la sucesión generacional y su impacto en la continuidad del negocio²¹¹.

La relación entre los hermanos en esta fase inicial era buena. Adelia y Hernán prácticamente ajenos a su gestión, delegando en otros su contacto con la empresa, la primera en sus hijos y el segundo en su hermana Margarita. Jaime involucrado con el negocio, pero con muchas iniciativas simultáneas, algunas de ellas de carácter ajeno a la sociedad, lo que terminó haciéndole descuidar a

²⁰⁹ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

²¹⁰ Ward (1987), p.333.

²¹¹ Barnes y Hershon (1976).

Intermedia cuando estuvo al frente, generando su salida de la sociedad y la transición del poder a su hermana Margarita. Aunque sin generar conflicto por esta causa, ya que la venta de acciones por parte de Jaime se debió a la necesidad de saldar unas deudas adquiridas por él para el desarrollo y sostenimiento de otros negocios y proyectos personales que no obtuvieron los resultados esperados.

El único conflicto intergeneracional que se presentó fue el de Juan Pablo González con su tía Margarita cuando esta se encontraba al frente de la sociedad, que significó la desvinculación de Juan Pablo de la sociedad.

Como él mismo lo recuerda:

“Trabajo unos pocos años en Surtidora, tengo unos conflictos, salgo echado y me dedico a mi actividad profesional”²¹².

Los conflictos entre miembros de la familia son característicos de las empresas familiares y tiene efectos a futuro en el relevo generacional:

“Tres de las cuestiones familiares más trascendentes en la etapa del trabajo conjunto son fomentar una buena cooperación entre las generaciones, administrar la comunicación y el conflicto en forma constructiva y transformar la familia en una red ampliada de familias”²¹³.

• **Adaptabilidad de la empresa.** Como se mencionó en los capítulos anteriores, y tal como lo había hecho su fundador, en ningún momento se pensó en vincular personal externo a la familia en los cargos de primera o segunda línea, pero si se

²¹² Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

²¹³ Gersick et al. (1997), p. 86.

profesionalizaron áreas de soporte, algunas de ellas incluso también a cargo de familiares.

Si bien la empresa en este periodo se caracterizó por mantenerse rígida en su definición de ser restaurantes de monoproducción, los cambios del sector y su ambiente competitivo en un mercado creciente y rentable, hacían cada vez más difícil construir y tener barreras de entrada sólidas al mismo. Por esto la importancia del control de costos, estructura de gastos, el reconocimiento de la marca y el posicionamiento del producto, factores que son esenciales en esta etapa de desarrollo.

La toma de decisiones con miras a optimizar los procesos y consolidar economías de escala en pro de la competitividad, fueron relevantes en la sociedad en esta etapa de *Éxito-Crecimiento*. Estas se basaron en el desarrollo de sistemas y desarrollos organizacionales que prepararon a la empresa para el futuro venidero, le permitieron determinar parámetros de rentabilidad, sostenibilidad y proyección para continuar su evolución a la etapa de *Despegue*.

La toma de decisiones operativas eran del resorte de la gerencia general; ya si se requería una toma de decisión estratégica, esta era del resorte de la junta de socios. Para esta época Doña Margarita Madrigal (esposa de Don Manuel) aunque vivía ya no se involucraba en el negocio. Ya había delegado todo el manejo en sus hijos.

10.1.7. Factores gerenciales de la etapa éxito - crecimiento

Edgar Vega (1985-1986)

- **Metas.** Las principales metas tanto personales como profesionales de Edgar Vega se pueden sintetizar en la organización inicial de la nueva compañía. Dado

que Edgar había demostrado ser una persona bastante trabajadora y estaba teniendo éxito al frente de la Sucursal No. 3 se le encargó por parte de todos los accionistas el tomar las riendas de la nueva compañía, mientras decidían quien sería el gerente definitivo.

Como Juan Pablo González lo reseña:

“Edgar es un tipo supremamente metódico y trabajador y berraco ese hombre, ese es el que se mete”²¹⁴.

Es así como la única meta que tenía Edgar Vega en su gerencia era la de poner a funcionar la nueva empresa y tenerla lista para quien fuera el gerente definitivo. Se podría entonces sintetizar que el objetivo de Edgar Vega era consolidar el negocio naciente para la entrega de mando en un periodo corto.

- **Habilidades operacionales.** Por el poco tiempo que Edgar estuvo en la gerencia se dedicó a estructurar y poner a funcionar la nueva operación efectuando pequeñas modificaciones frente a los procesos que se manejaban en las diferentes sucursales (1, 2 y 3) del negocio. No se realizaron cambios en áreas o procesos de la operación. Sin embargo, la canalización del manejo del efectivo se llevó a cabo gracias a su experiencia como administrador de punto de venta, que conocía de la necesidad de mejorar esta tarea.

Jaime Cimadevilla menciona:

“Edgar Vega, es una persona un poquito pasiva, miedosa a como nos iba a ir. Pero también hay que tener en cuenta que estábamos iniciando una nueva vida,

²¹⁴ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

una nueva sociedad, una nueva aceptación totalmente desconocida, pero con cosas muy acertadas e interesantes, especialmente en cocina”²¹⁵ .

- **Habilidad gerencial.** Su formación profesional en psicología y experiencia fuera del área de la administración de negocios y el poco tiempo que estuvo en la gerencia (aproximadamente 8 meses), dieron como resultado una gestión sin innovación ni generación de proyectos. Su habilidad se concentraría posteriormente con mayor eficacia en la calidad e innovación de nuevos productos.

De esta época Carlos Manuel González recuerda:

“Él me citaba por lo menos a mi, cada dos o tres días en la casa de él y se sentaba. Era una relación informal pero chévere: ‘¿Qué hubo?, ¿cómo estuvo el lunes?, ¿bien?, ¿por qué estuvo tan pesado si no llovió?: Estuvo pesado por la noche, porque llovió, pero el martes estuvo bueno. Claro no ve que fue quincena’. Informaciones así”²¹⁶ .

- **Habilidad estratégica.** Dado el poco tiempo que estuvo frente a la gerencia de la compañía, no hubo desarrollo de planes estratégicos. Debe resaltarse que se dedicó a garantizar que se mantuviera la calidad del producto y que el adobo del mismo fuera homogéneo, lo cual generó fidelización de los clientes y por ende dio pie a la competencia desleal que surgiría.

Preguntado Carlos Manuel González sobre el tema nos comenta:

²¹⁵ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

²¹⁶ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

“Un respeto por el producto tenaz, así no fuera una estrategia muy sofisticada, un respeto por el producto grande.”²¹⁷

Jaime Cimadevilla (1987 – 1989)

- **Metas.** La meta de Jaime Cimadevilla como gerente de la sociedad era la expansión de puntos de ventas y la introducción de nuevas tecnologías que permitieran agilizar operaciones y controlar procesos administrativos.

Sixta Páez, su secretaria en esa época lo recuerda:

“Don Jaime en el trabajo con el personal es humano, es especial con la gente y en la parte de la empresa, él estaba muy dirigido a abrir puntos de ventas. El manejo con los proveedores era excelente”²¹⁸.

Juan Pablo González señala:

“Es claro que Jaime es un hombre de negocios, es un tipo sagaz, es metelón y jodido y comercial, y berraco y sabe de vender y se mete”²¹⁹.

Al respecto Jaime menciona:

“Yo tenía mi oficina en el restaurante El Arpón y dije ‘Esto tiene que empezar como empresa’ y comencé ahí en la Carrera 15 con 72 en el tercer piso y lo adecuamos y empezamos ya como una empresa. Yo contrate en principio un Contador, un Revisor Fiscal, Ricardo Bolaños, había recepción, entraron los primeros computadores 386 para que todos aprendiéramos”²²⁰.

²¹⁷ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

²¹⁸ Entrevista con Sixta Páez, diciembre de 2004.

²¹⁹ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

²²⁰ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

Por otra parte Jaime define sus metas como:

“Sistematización de compras, ventas, manejo de clientes, fortalecimiento del control y enfoque en el crecimiento”²²¹

Es así como Jaime comienza a presionar por un crecimiento basado en la apertura de nuevos restaurantes, apertura que es limitada en parte por los socios por cuanto sienten que se está yendo demasiado rápido y no se han logrado consolidar aspectos fundamentales como son la adecuada administración y control del nuevo negocio. En la administración de Jaime Cimadevilla se abren 2 nuevos restaurantes: el de Chapinero (1986) y el de Kennedy (1987).

• **Habilidades operacionales.** El conocimiento del negocio y de su dinámica, desde su adolescencia, le permitió a Jaime atender las inquietudes de todos los socios y de esa forma se gestaron mejoras importantes como fueron la centralización de las compras y el manejo de baches de producción que permitían la estandarización de los productos. Iniciaron ventas institucionales que se centraban primordialmente en fin de año, aunque no llegaron a generar un volumen importante en los ingresos de la compañía. En sus propias palabras:

“Con todos los controles y toda la oficina, empezamos a centralizar compras, ventas y las negociaciones de los pollos, los clientes institucionales comenzaron a surgir y comenzamos a tener control. Para mí, respetando lo presente, la contabilidad es una carpintería y para mi lo importante es el control. Cuando yo conozco el negocio y yo puedo proyectar y decirle que se debe vender es esto, esto y esto, yo ya estoy centrado, se puede organizar”²²².

²²¹ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

²²² Ibídem.

- **Habilidad gerencial.** Jaime llevaba consigo el motor para proponer ideas de cambio permanentemente, mejorando los negocios o expandiéndolos aun más. Durante su gestión demostró generar una gran cantidad de ideas muchas de las cuales se quedaron a ese nivel por que no logró visualizar que la implantación de una idea es más lenta que la generación de una nueva. Por otra parte, no obstante ser una persona innovadora para el negocio, la consolidación de las entrevistas arroja como resultado el que Jaime fue un excelente generador de ideas, pero con debilidades en el área administrativa, lo cual es contrario a su auto-imagen.

Lo anterior se ilustra claramente en la caracterización que realiza Carlos Manuel González de su gestión:

“Jaime entró con una idea de negocio muy buena, muy clara de lo que él quería. ¿Su estilo gerencial?: Pues un despelote, porque él sabía lo que quería pero no sabía cómo hacerlo”²²³.

De hecho lo reconoce el mismo Jaime Cimadevilla quien en sus propias palabras señala:

“Me faltó mucha organización y era parte del juego, porque la situación era totalmente diferente a lo que había que hacer”²²⁴.

No obstante lo anterior, y pudiéndose solventar algunas carencias administrativas de Jaime con un soporte externo, sus negocios personales ajenos a Intermedia (Jaime inicia a negociar con futuros) interfirieron con su desempeño en la gerencia y esto ocasionó su retiro de la gerencia y de la sociedad.

²²³ Entrevista con Carlos Manuel Gonzalez, diciembre de 2004.

²²⁴ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

Raúl Forero, quien administraba Ferias en esta época recuerda:

“Jaime es una persona muy creativa pero no organizado y lástima no haber enfocado todas esas ideas y toda esa creatividad bien encarrilada ya que él tenía muchos proyectos en la cabeza. Pero cometió un grave error que le costó muchas cosas y fue que empezó a revolver sus problemas personales con la gerencia de Intermedia”²²⁵.

• **Habilidades estratégicas.** Su estrategia era la de crecer, pero sin tener claro cómo hacerlo. Esta estrategia no estaba adecuadamente soportada en la parte táctica, razón por la cual no se desarrolló tan sólidamente como se pretendía. Incluso sus socios percibían que podía llegar a llevar a la compañía a un fracaso. Si bien no fue el caso, se corrió el riesgo ya que el crecimiento como es usual en las compañías de familia nacieses se maneja basado en el conocimiento (“know how”) de los dueños sin contemplar estudios o planteamientos estratégicos formales. Si bien durante su administración se abren 2 nuevos restaurantes, al momento de indagar las razones exactas para acometerla, la respuesta es que había la necesidad de abrir más puntos para satisfacer a los clientes; a la fecha ya se había efectuado la ampliación del restaurante de Ferias.

Jaime menciona con relación a su estrategia:

“Todos los negocios fueron por olfato. Ningún negocio ha sido realmente con un estudio juicioso y técnicamente elaborado y yo digo: ¿si nosotros mismos no conocemos nuestro negocio, cual puede ser el sitio, cual es la necesidad y porqué, entonces quién?”²²⁶

²²⁵ Entrevista con Raúl Forero, diciembre de 2004.

²²⁶ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

Margarita de Vega (1990 – 1993)

- **Metas.** Margarita se vinculó a la empresa en reemplazo de Jaime. Su principal objetivo era el de manejar el proceso de pleito de la marca el cual para esos años se encontraba en el desarrollo de las tesis y procesos jurídicos del caso. Por otra parte, su otra meta importante era la organización y proyección de la empresa. Fue ella quien inicio la expansión por vez primera de puntos de ventas con mayor área de servicio y mayor capacidad para atención de clientes, viéndose obligada a utilizar un leve apalancamiento financiero en la adquisición del local donde funcionaría el restaurante llamado “Carrera 7ª”.

Sixta Páez, su secretaria la define de la siguiente manera:

“Una persona muy trabajadora, muy humana, organizada, muy correcta en los pagos que la compañía tiene que estar cumpliendo y en sacar adelante esta empresa”²²⁷.

- **Habilidades operacionales.** En el desarrollo de su gerencia fue adquiriendo el conocimiento pleno del negocio y la jerarquización de los diferentes proyectos operacionales y su impacto, mostrando resultados concretos y tangibles de la gestión. En cuanto al manejo del producto este se continuaba realizando de la forma establecida a través de Cimadevilla Hermanos, preocupándose siempre por la calidad del mismo. En cuanto a la parte administrativa se generaron cambios que impactarían favorablemente a la compañía como se mencionó en el literal 10.1.2 (Ver gráfica 16).

Su gran fortaleza fue el orden y control de la operación, coordinando la actividad diaria con el desarrollo de nuevas formas de mejoramiento del negocio.

²²⁷ Entrevista con Sixta Páez, diciembre de 2004.

Su hermano Jaime la define así:

“Ella es una persona afortunadamente muy tranquila, muy paciente. Era muy activa en lo cual le tocó muy duro con la Cámara de Comercio, todo lo que era marca, le tocó todo el problema de personal y ver por dónde íbamos, tenía un buen segundo que era Carlos Manuel”²²⁸.

• **Habilidades gerenciales.** Dada la formación de Margarita como Trabajadora Social con énfasis en la investigación (experiencia laboral de 10 años en la Universidad Javeriana), mostraba inquietud por conocer cada detalle de lo que sucedía en cada proceso de la empresa. Es así como se dedicó a conocer todas las áreas de la misma, deduciendo que la empresa debía tener una mayor organización, para resolver las dudas que se pueda plantear la gerencia.

Carlos Manuel González, quien la acompañó por muchos años la caracteriza de la siguiente manera:

“Margarita era una persona mucho más dedicada a la administración, era una persona que le interesaban más las cuentas, que quería que la empresa estuviera más organizada, una persona adversa al riesgo, totalmente, con mucho sentido común”²²⁹.

La formación de Margarita la lleva a buscar soporte en consultores externos al ver que una gran variedad de los temas cotidianos o especiales no se podían desarrollar al interior de la empresa por cuanto se carecía de personal con las competencias necesarias en todos los temas. Ella se soportó para su gestión principalmente en asesores jurídicos, laborales, tributarios y de mercadeo. Hasta

²²⁸ Entrevista con Jaime Cimadevilla, junio de 2004.

²²⁹ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

esa fecha este tipo de asesores no se había empleado. Los asesores jurídicos fueron requeridos para el manejo del pleito de marcas. Los asesores tributarios y laborales para el soporte planificado del crecimiento y los asesores de mercadeo fueron pieza clave en todo el desarrollo de la marca Surtidora de Aves, el surgimiento del nuevo nombre “Compañía del Sabor” y su posicionamiento en el mercado.

- **Habilidades estratégicas.** La estrategia planteada por Margarita fue la de calidad del producto y del servicio. Al igual que en las pasadas gerencias, durante la de Margarita tampoco se lleva a cabo el desarrollo de la estrategia a un nivel documental quedando ésta siempre limitada a la visión de los socios, permitiendo una interpretación de manera distinta por cada persona.

Un aspecto diferenciador en la estrategia de la administración de Margarita se dio por el manejo del pleito legal de la marca, el cual les llevó a desarrollar una estrategia de protección del negocio obligándolos a crear la nueva marca Compañía del Sabor y todo el planteamiento conceptual de la utilización de dicha marca. La marca no se crea con base en su conocimiento, sino con la asesoría de abogados especialistas en esa rama del derecho, efectuando los registros legales pertinentes, actuando de la mano con los creativos de la empresa de publicidad en cuanto a colores, logos e imágenes de marca. Esta nueva marca no se lanza de manera aislada sino que se combina con Surtidora de Aves pensando que el futuro se podría eliminar la marca de Surtidora y se quedaría posicionada la de Compañía del Sabor. Esta estrategia no se concretó en la realidad y por ende en el desarrollo de la empresa se observará como los dos nombres continuaron empleándose de manera conjunta.

Como se mencionaba en el capítulo anterior de acuerdo con el modelo de Churchill y Lewis la etapa de éxito es una de las de mayor impacto debido al tipo de decisiones que debe enfrentar la empresa para proyectarse con crecimiento y

rentabilidad. Este capítulo se centró en la segunda subetapa de la etapa de Éxito, denominada por los autores como Éxito-Crecimiento²³⁰.

Esta subetapa se caracteriza en el modelo de evolución por ser aquella en la que la compañía se consolida y reúne recursos para crecer. Es el primer intento de crecimiento antes de un compromiso con una estrategia de expansión. En este sentido la creación de la sociedad de Intermedia, es tal y como dice la teoría, la consolidación por parte de los dueños de una idea de expansión seria, que permitió la utilización del efectivo generado por la empresa e incluso la utilización de recursos externos como apalancamiento para financiar el crecimiento, pero sin dejar de lado el objetivo claro del negocio de mantener la rentabilidad y el flujo efectivo necesario para una operación no traumática.

Los gerentes que lideraron durante este periodo Intermedia, tienen en común la importancia que le brindan a la implementación de sistemas de control y reporte que además de permitir el manejo de la empresa generen tranquilidad a los socios. Así mismo la búsqueda de fondos generados por el negocio para financiar el crecimiento. Este último es tal vez el punto de quiebre principal en la historia del grupo al eliminarse la barrera que se había auto – impuesto el fundador que limitaba el crecimiento y que fue eliminada por los hermanos que conformaron la nueva sociedad.

La gestión del recurso humano es otro aspecto fundamental para la evolución a la etapa posterior de despegue y define al cuerpo gerencial como fundamental para proyectar la empresa, pensando más en el futuro de la misma que en su presente. Este factor no fue contemplado en años anteriores (creación y operación de las sucursales 1,2 y 3). Es claro en Intermedia con sus tres primeras gerencias que, aunque de forma un poco empírica y sin una planeación estratégica concreta,

²³⁰ Churchill y Lewis (1983), p. 34.

dieron una visión de futuro y expansión de la empresa no solo en lo relativo a la creación de puntos de venta, sino también en la conformación de sistemas de información y control que permitieron manejar la expansión. Como un aspecto relevante en el manejo de personal del grupo se debe resaltar que pese a llegar a tener más de 200 empleados la compañía se caracterizó siempre por su estilo paternalista, el respeto hacia ellos y el buen manejo de las políticas salariales; en ninguna compañía del grupo se presentó sindicato ni pacto colectivo.

Quienes asumieron las riendas del negocio fueron aquellos que venían ocupando en las tres primeras sucursales roles que les habían permitido conocerlo, por lo cual la transición es relativamente buena. Sin embargo, tal como se mencionó, al no ser planeada la sucesión se presentaron vacíos en la formación de los gerentes que debieron ser cubiertos sobre la marcha, en el desarrollo de sus actividades, generando costos de aprendizaje a la nueva empresa. Un ejemplo ilustrativo de esto es el caso del problema de la marca que distrajo importantes recursos de la empresa y de la capacidad gerencial, sin que se lograran resultados adecuados.

Al no desarrollarse desde un principio aspectos claves de la empresa como el gobierno corporativo y manejo de conflictos, se fueron incubando las semillas de lo que posteriormente generará desavenencias que impactarán negativamente el desarrollo de la compañía y terminarán en su escisión.

El papel de amortiguador que antes asumía el dueño debió ser manejado por el gerente de turno, que se desgastaba en la relación con los socios por la falta de reglas claras, generando demora en la toma de decisiones claves del negocio e incluso cambios de administraciones con transiciones que afectaron el desarrollo de la sociedad.

No obstante lo anterior el producto y el mercado permitieron el crecimiento de la empresa con utilidades crecientes, pero sin una planeación de mediano plazo que le permitiera avizorar las alternativas a futuro y el rumbo a seguir.

11. ETAPA IV DESPEGUE (1994-1999)

“En esta etapa los problemas claves son cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento.”²³¹

La sociedad Intermedia continuó con la filosofía basada en la calidad y excelencia del servicio sin convertirse en restaurantes de comida rápida.

Durante la primera etapa de la gerencia de Carlos Manuel González, hacia 1996, concluye el pleito de la marca en donde el fallo manifiesta que al ser la marca genérica puede ser utilizada por los competidores. Este pleito de marca despertó un gran interés en diferentes instituciones académicas, pero no entraremos a profundizar en él, ya que su análisis requeriría de otro trabajo de investigación. Durante los años siguientes se dio el crecimiento de las operaciones a través de la apertura de nuevos restaurantes y la consolidación de los ya existentes. Se puede decir que esta etapa se caracterizó por permitirle a la gerencia desarrollar el negocio en pleno, sin verse afectada ya por situaciones de carácter interno o externo que le obligara a focalizar esfuerzos fuera del negocio.

Lo anterior se evidencia al analizar la estabilidad en la gerencia. El nombramiento de Carlos Manuel González ocurrió en 1994 por varias circunstancias de las cuales se resaltan la preparación en el negocio que Carlos Manuel tenía, al estar trabajando prácticamente desde el inicio formal de la compañía (gerencia de Jaime Cimadevilla) y la intención de Margarita de dar paso a una nueva generación. Carlos Manuel González ejerció la gerencia por espacio de 6 años,

²³¹ Churchill y Lewis (1983), p. 15.

siendo el gerente que mas duraría en la Sociedad Intermedia durante los 15 años de análisis de la misma.

11.1 CARACTERISTICAS DE LA ETAPA DE DESPEGUE

Esta etapa presenta como problemas claves según Churchill y Lewis²³² el crecimiento rápido y la financiación de esta expansión. Es así como la etapa se caracteriza por dos aspectos fundamentales a mejorar como son la delegación efectiva y responsable del dueño y la generación del efectivo adecuado para los planes de crecimiento ya sea por medios propios o a través de apalancamiento financiero.

La organización descentraliza sus áreas operacionales de ventas y producción, y la gerencia es fundamental para controlar y manejar el sector que es complejo, competitivo y creciente. La planeación de la organización involucra a los gerentes divisionales y los sistemas tienen mayor alcance y confiabilidad.

Esta fase dentro de las etapas del modelo de desarrollo de la empresa, se basa en el desafío del crecimiento y fortalecimiento de la empresa. No solo financiera sino gerencialmente basada en la sostenibilidad del negocio y perdurabilidad de la empresa.

11.1.1. Estilo gerencial

Habiendo estado vinculado Carlos Manuel González a la sociedad desde su inicio, primero como administrador del único punto de venta durante la gerencia de Edgar Vega (1985-1986) y luego como subgerente en las administraciones de sus tios Jaime (1987-1989) y Margarita (1990-1993), encargado principalmente de los

²³² Churchill y Lewis (1983), p. 40.

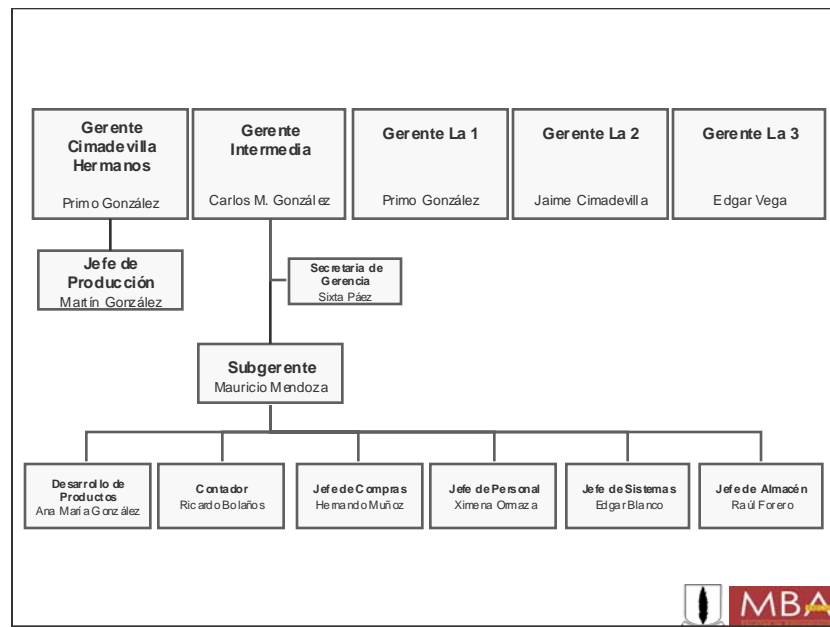
temas operativos, Carlos Manuel genera continuidad sin sobresaltos en el liderazgo de la empresa, concentrándose en un principio en resolver el pleito por la marca y superado esto su gestión gerencial se basó en la optimización de la operación, haciendo énfasis en la adecuación de la misma en un entorno cambiante; adicionalmente trabajó para hacer crecer el negocio, llevando la empresa de 7 restaurantes en la etapa anterior, a 11 restaurantes (10 en Colombia y 1 en Chile). Se generaron cambios como la apertura del servicio a domicilio, actividad naciente en el mercado y que llevaría a todos los futuros restaurantes de la competencia a redimensionarse estableciéndose en locales más pequeños.

11.1.2. Organización

Durante la gerencia de Carlos Manuel González la estructura organizacional tuvo algunas modificaciones menores, sin presentar cambios de fondo frente a la establecida en la anterior etapa.

Como se puede observar en el gráfico 19, los principales cambios consisten en la promoción de Mauricio Mendoza como Subgerente General, en reemplazo de Carlos Manuel González, ahora Gerente General. El anterior cargo de Mauricio Mendoza que era de Gerente Administrativo desaparece al fusionarse en uno sólo como Subgerente General. Se crean dos nuevas áreas: desarrollo de productos (a cargo de Ana María González hermana de Carlos Manuel) y Jefe de Almacén (a cargo de Raúl Forero quien fuera el Jefe de Compras en la administración de Margarita Cimadevilla de Vega). Se nombra una nueva Jefe de Personal, Ximena Ormaza, en reemplazo de Adelia Sofía González quien en la mitad de la gerencia de su hermano parte hacia Chile para hacerse cargo de la sucursal que se estableciera allí. Los demás cargos continúan con las mismas personas que venían desempeñándolos.

Gráfico 19. Organigrama en la etapa de despegue ²³³.



Como se puede observar en el gráfico 19, los principales cambios consisten en la promoción de Mauricio Mendoza como Subgerente General, en reemplazo de Carlos Manuel González, ahora Gerente General. El anterior cargo de Mauricio Mendoza que era de Gerente Administrativo desaparece al fusionarse en uno sólo como Subgerente General. Se crean dos nuevas áreas: desarrollo de productos (a cargo de Ana María González hermana de Carlos Manuel) y Jefe de Almacén (a cargo de Raúl Forero quien fuera el Jefe de Compras en la administración de Margarita Cimadevilla de Vega). Se nombra una nueva Jefe de Personal, Ximena Ormaza, en reemplazo de Adelia Sofía González quien en la mitad de la gerencia de su hermano parte hacia Chile para hacerse cargo de la sucursal que se estableciera allí. Los demás cargos continúan con las mismas personas que venían desempeñándolos.

²³³ Fuente: Archivos GEC.

La participación de personas de la familia en cargos directivos clave continúa siendo vigente, ahora con un predominio neto de la rama González Cimadevilla, con tres de los hermanos en cargos claves de la organización. Después de la salida de Jaime Cimadevilla de la sociedad las otras dos ramas familiares en cabeza de Hernán y Margarita son representadas por esta última, cuya vinculación se da al nivel gerencial, al ser consultada permanentemente de los temas claves del desarrollo del negocio, entre ella y Carlos Manuel toman las decisiones claves de la empresa.

11.1.3. Extensión de los sistemas formales

Su visión y deseos de mejorar el negocio hicieron que Carlos Manuel González formalizara los sistemas de información a socios y se diera mayor importancia al manejo de mercadeo en cuanto a posicionar la marca y crear recordación de la misma.

Dentro de esta etapa se observa cómo se inició el análisis de la información y su comparación entre los diferentes restaurantes logrando mejorar el sistema de control existente. Se continuaba utilizando la hoja de base que fuera creada por Don Manuel Cimadevilla con algunas pequeñas modificaciones; se inicia el análisis del costo del producto de manera mas profunda y por último se crea la figura del administrador del punto de venta ya que hasta la anterior etapa, los puntos de venta eran manejados por los cajeros.

En cuanto a la publicidad se continúa con los servicios de una agencia de publicidad manteniendo la pauta radial y de prensa.

11.1.4. Estrategia principal

En la primera fase de su administración la preocupación principal de Carlos Manuel González era resolver el problema de marca:

“¿Cuál era mi enfoque? Mi enfoque era, da pena decirlo, pero mi primer enfoque fue resolverle el problema legal con la marca que tenía, tratar de salvar la empresa de eso. Yo no sentía que se hubiera hecho todo lo que se tenía que hacer para tratar de salvar la marca”.

A renglón seguido señala:

“Bueno yo, haber, yo monto el tema por dos lados, yo digo Surtidora de Aves está cocinado, o sea ya como marca no sirve, se prostituyó, definitivamente hay una gran parte de los consumidores que cree que comió en Surtidora y nunca comió en ella, y tiene una experiencia de sabor y una experiencia de servicio que no, no es la que tiene que estar asociada con la marca, porque fue engañado por un copiator, entonces definitivamente continúo con el tema, trato de manejarlo de dos maneras, comercialmente y legalmente”.

Sobre las acciones comenta:

“En la parte legal entro a hablar con el abogado y le digo: mire, Compañía del Sabor no va a poder surgir mientras Surtidora de Aves esté viva. No puedo decir yo soy lo que era Surtidora de Aves, porque Surtidora no, no era, es, en ese momento lo seguía siendo, yo necesito matar a Surtidora de Aves, para poderme apropiar a través de Compañía del Sabor de los atributos que tuvo Surtidora de Aves en ese momento, entonces es digamos mi primer enfoque, mi primer gran esfuerzo y a lo que le dedico mi tiempo, a lo que le dedico los recursos de la compañía... Llegamos a censar 450 competidores desleales... No había posibilidad de demandarlos penalmente porque no teníamos la marca, había que meterlos en un proceso civil para demandarlos por competencia desleal y entrar

a pelear cuatrocientos cincuenta pleitos, cinco años, entonces el tema era irresoluto, entonces ahí me meto con el abogado primero a conseguir la marca, o sea definitivamente había que lograr registrar la marca y lo logramos”.

Hasta que finalmente después de dos años y medio:

“... empieza a bajarse ese como, como todo ese andamiaje de letreros, que yo creo que ahí está en los libros que eran 450, Mauricio lo puede certificar y allá están en los archivos de la compañía, y hoy usted puede salir y no hay 20, o sea se logró el tema, pues bueno”²³⁴ .

Después de haber invertido cuantiosos recursos y casi todo su esfuerzo gerencial en resolver el problema de marca, en la segunda etapa de su administración, la estrategia de Carlos Manuel González era la de la optimización operativa y el crecimiento en busca de la consolidación de la empresa haciendo uso del apalancamiento financiero para crecer de forma más rápida y llegar a otras ubicaciones de la ciudad para ganar mercado y expandir la marca.

Igualmente se observa durante esta etapa la ausencia de una estructura formal de estrategia, entendida como el ejercicio de una planeación estratégica formal y documentada de la compañía, razón por la cual no se logra estudiar el buen desarrollo de la misma, así como las desviaciones que se pudieran haber presentado.

La gestión se concentró principalmente en el cubrimiento de la demanda en el norte de la ciudad. Previo el positivo resultado de la sucursal de Cedritos se concretó la negociación de un local en Bulevar Niza, bajo la consigna de iniciar el servicio a domicilio desde ese local, logrando cubrir este sector en el cual la empresa no estaba posicionada todavía.

²³⁴ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004

En 1995 la empresa busca reforzar también su presencia en el sur de la ciudad, especialmente en barrios con grandes focos de población, y realiza la apertura de la sucursal del Restrepo. Al poco tiempo este punto mostró unos resultados muy alentadores que fundamentaba la estrategia de crecimiento, como la vía de implementación más adecuada para la compañía.

Los proyectos de crecimiento y expansión eran expuestos por Carlos Manuel a Margarita sin estudios técnicos y eran aprobados o no por basados en los resultados exitosos de las sucursales antes inaugurados, y por los sectores seleccionados.

No obstante no estar formalizada la estrategia la expansión fue una constante en la gestión de Carlos Manuel y por primera vez la compañía analizó y concretó la posibilidad de entrar en otros mercados fuera de Bogotá. La primera plaza analizada fue la ciudad de Melgar por ser esta turística y tener un flujo de personas interesante bajo la óptica de la gerencia (la gran mayoría de Bogotá). La búsqueda y construcción del local de Melgar se llevó a cabo por Juan Pablo González hermano de Carlos Manuel quien para esta época trabajaba en sus negocios personales en el ramo de la construcción.

Una vez abierto el punto de venta de Melgar, los resultados financieros no cumplieron las expectativas de la compañía; además, ante los comparativos con las sucursales de Bogotá estos eran bastante inferiores. Se medían los resultados del punto de venta de Melgar de una forma lineal y no se analizaba con la estacionalidad de una ubicación que es netamente vacacional y que el análisis de los resultados debe ser a un término anual.

Hacia el año 1999, Colombia se encontraba atravesando por una difícil situación de seguridad, por lo cual los socios decidieron expandirse a nivel internacional

antes que localmente. Durante esta etapa se presentó la apertura de un restaurante en Chile en su capital, Santiago. La idea surgió en un viaje que Carlos Manuel realizó al país austral para visitar industrias y empresas de dicho país, en donde percibió la oportunidad de abrir exitosamente el concepto del negocio en Chile. A lo anterior, se adiciona el ambiente de incertidumbre en temas económicos y de seguridad en Colombia.

Preguntada sobre el tema Adelia Cimadevilla agrega:

“Nos cogimos de la mano y nos fuimos el matrimonio Vega y el matrimonio González y nos fuimos a mirar y en realidad se nos abrieron los ojos. Una ciudad encantadora y pintaba con muchas perspectivas claro que las perspectivas es que la moneda aquí había que ganar en pesos y allá había que pagar en dólares. Yo creo que esa fue una de las cosas que no vimos me parece que fue un error fue el sitio del almacén, el pollo era espectacular, igual o mejor que el de aquí, que delicia de pollo, tal vez en otro sitio tal vez con otro enfoque, ya mucha sabiduría de mucha gente y mucha cosa y entonces ahí es cuando las cosas empiezan a perder control”²³⁵.

Sobre el mismo aspecto Juan Pablo González recuerda:

“Una situación difícil del país, una cosa complicada, pensando que esto se va a acabar había que tener inversión en el extranjero que nos garantice y eso se une con unos viajes tal vez fue de mi hermano ven el negocio de Chile y ven una oportunidad grandísima un mercado superactivo”²³⁶.

El manejo de la apertura del punto de venta en Chile se trabajó inicialmente con Mauricio Mendoza, persona que para esa época tenía una experiencia de más de

²³⁵ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

²³⁶ Entrevista Juan Pablo González, octubre de 2004

seis años en la compañía, que había iniciado en la gerencia de Margarita en el soporte de temas financieros y operativos, y que conocía el funcionamiento del negocio pero quien no había trabajado en la parte operativa de la empresa.

“El punto se abre en agosto de 1999, pero a raíz de los problemas internos que se presentaban en Colombia y los roces familiares y administrativos que había, yo me quedé sin ningún respaldo. En el momento de la apertura yo solicité la presencia de Carlos Manuel, como asesor, por su gran experiencia operativa y por la experiencia en el manejo del pollo. Entonces me brindaron ese apoyo tanto Carlos Manuel como Margarita, que se fueron para Chile. Me apoyaron, me asesoraron en la apertura. Yo nunca había trabajado en la parte operativa de la empresa. Pero fue una asesoría muy corta y muy puntual y me dejaron sin ningún respaldo. Yo no tuve respaldo operativo de ninguna clase. Ana María que se suponía era la persona que me iba a dar el respaldo a mí, no tenía la suficiente experiencia que tenía Carlos Manuel y Margarita y empezaron los problemas, pues era lógico que era una cadena nueva, que era un proceso de crecimiento lento, de posicionamiento en el mercado, pero en dos meses no se puede mostrar resultados. Había muchos intereses de tipo particular que originaron que de un momento a otro me llegaran y me dijeran hasta hoy trabaja con nosotros”²³⁷.

Adicionalmente comenta:

“Empezó la presión. Yo no tuve respaldo como les digo. Mi labor empezaba a las 7:00 a.m. y terminaba a las 10:00 p.m. de lunes a domingo, porque estaba solo manejando toda la operación. Digo que me quitaron tanto el respaldo, porque a mi me tocaba desde manejar el punto de venta, hasta hacer la gerencia, la mensajería, las compras, las consignaciones, absolutamente todo. Era una empresa, no era una persona la que estaba en Chile. Y eso en determinado momento a raíz del retiro de Margarita del proyecto y de la salida de Carlos

²³⁷ Entrevista con Mauricio Mendoza, diciembre de 2004.

Manuel se dio así. Quedo absolutamente solo. Con el respaldo muy de ladito de Ana María en algunas gestiones más de tipo administrativo y posteriormente de tipo operativo en el almacén, porque ella había manejado parte del proceso de adobo, ella había manejado la bodega de Cimadevilla Hermanos, pero no toda la parte de mercadeo, la parte administrativa, la parte contable, entonces fue muy traumático y en muy corto plazo”²³⁸.

Como administrador a cargo del proyecto, Mauricio Mendoza contaba con una ubicación estratégica, según los socios, pero el local se encontraba muy escondido al estar en un segundo piso de la estación del tren.

Esta apertura se trabajó con la asesoría de profesionales consultores de Chile y se realizaron los debidos estudios de mercado y legales pertinentes para el inicio de la operación. Dentro de los resultados de los estudios, se recomendó que no se abriera un solo restaurante sino que se iniciara con dos, recomendación que no fue llevada a cabo por los socios por cuanto la situación financiera en Colombia estaba débil y eso les implicaba mayor erogación de dinero.

Pasados dos meses de la apertura, se realizó un cambio de administración en Chile con el nombramiento de Ana Maria González, hija de Adelia Cimadevilla. El nombramiento de Ana Maria González, ocurre en la gerencia de Carlos Manuel. De este evento, él mismo recuerda:

“Fue como un poquito feo, que yo hiciera todo el montaje del negocio y al año me llaman a decirme, cuando ya yo voy a arrancar, pues ahora la que responde por el tema de Chile es Ana Maria. Había un problema familiar muy grave y era que mi hermana se quería ir para Chile”²³⁹.

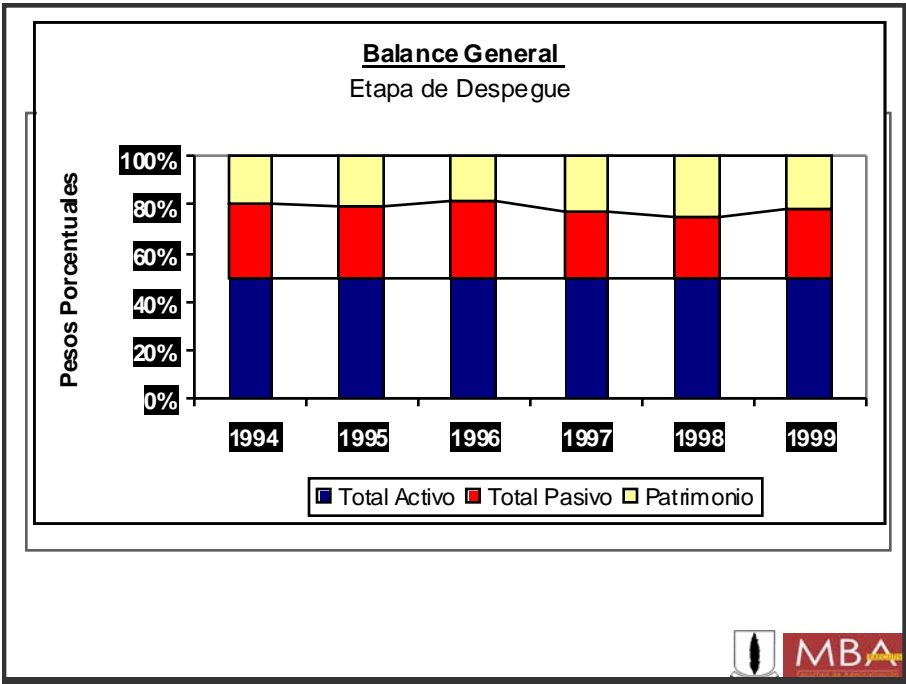
²³⁸ Entrevista con Mauricio Mendoza, diciembre de 2004.

²³⁹ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre 2004.

Ana Maria cerró la operación de Chile después de diez meses de su llegada a dicho país. Este cierre generó unas cuantiosas pérdidas, ocasionadas por la inversión de la puesta en marcha del negocio ya que gran parte del apalancamiento del proyecto estaba en dólares, y la devaluación del peso por ese año no ayudó a asimilar esta pérdida de forma sencilla. Este impacto se observa en el siguiente capítulo “Del despegue a la supervivencia”.

El buen momento del negocio y la estabilidad de la operación mantuvieron los rubros del balance estables durante la etapa de Despegue; sin altos porcentajes de pasivos, como se muestra en el gráfico 20.

Gráfico 20. Balance General - Etapa de despegue²⁴⁰.



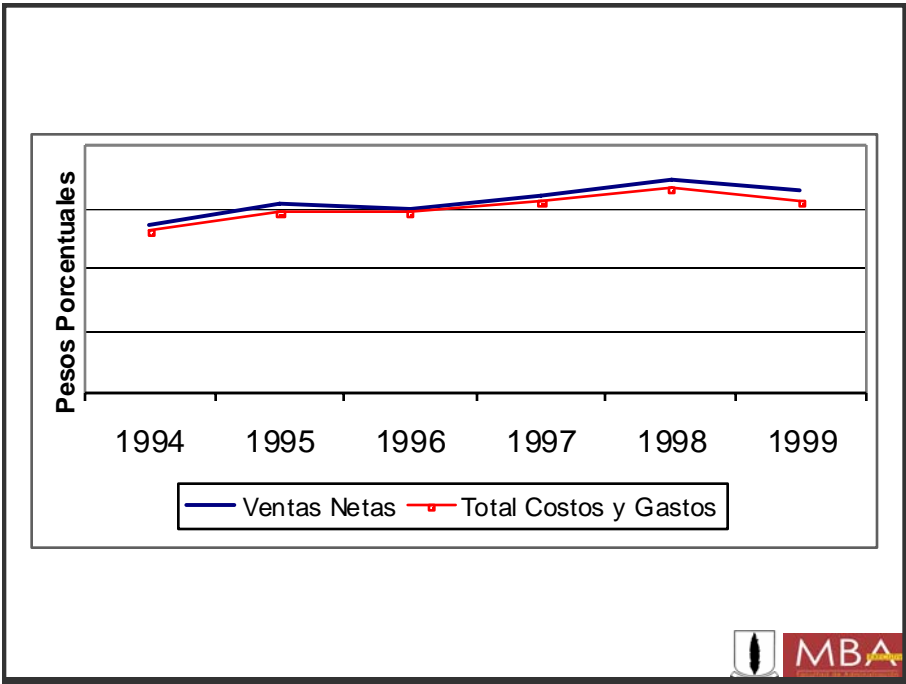
La empresa seguía generando recursos propios suficientes para apalancar su expansión, con una característica particular que favorecía este aspecto referida a

²⁴⁰ Fuente: Archivos GEC.

la no distribución de dividendos entre los socios, los cuales reinvertían la totalidad de las utilidades en la misma sociedad, debido a que a través de los tres puntos de venta iniciales que estableció Don Manuel Cimadevilla y que no estaban en la sociedad obtenían los recursos para atender sus necesidades económicas.

La rentabilidad (diferencia entre ingresos y gastos) de la empresa continuó estable, tal como se puede observar en el Gráfico 21. Dado su carácter reservado no se incluyen datos en el eje de las ordenadas, por lo que el lector podrá observar las tendencias y cambios en orden de magnitud, pero no los valores absolutos correspondientes.

Gráfico 21. Rentabilidad de la Empresa - Etapa de despegue²⁴¹.



²⁴¹ Fuente: Archivos GEC.

El incremento de los ingresos no es significativo, observándose una tendencia directamente proporcional en los gastos, sin que aparezcan márgenes incrementales en función de las economías de escala que deberían impactar favorablemente el crecimiento de la empresa, tal y como se dijo anteriormente.

11.1.5. El componente familiar

No obstante que a lo largo del capítulo se presentan en forma integrada el análisis de la familia y de la empresa y sus interrelaciones mutuas, siguiendo el enfoque sistémico, según la aproximación teórica de Sharma et al.²⁴², en esta sección se presentan específicamente algunos aspectos que complementan el análisis de la empresa por su componente familiar.

- **Interacción e influencia de la familia.** Las metas y objetivos de la familia en esta etapa continuaban siendo las de crecer, expandir el negocio aprovechando los excedentes de caja que generaban los puntos de venta de la sociedad, más aún teniendo en cuenta que no tenían la necesidad de repartir dividendos por cuanto los ingresos personales requeridos por los socios se obtenían de otros negocios ajenos a Intermedia, con lo que todas las utilidades se reinvertían para crecer.

La cultura familiar seguía latente, con la filosofía de invertir, crecer, arriesgarse en desarrollar empresa, siempre concentrando sus esfuerzos hacia el negocio que conocían, el del pollo asado, con su receta original. En paralelo también continuaban vigentes algunos aspectos no favorables para la gestión de la empresa, como la falta de mecanismos de reporte y gestión enmarcados en una estructura de gobierno corporativo, la toma de decisiones de manera informal y en ocasiones sin suficiente análisis.

²⁴² Sharma et al. (1997).

Se tenía un miembro de la familia como gerente, con mucha autonomía, en el cual había delegado plenamente su rama familiar, y que consultaba únicamente algunos aspectos críticos del desarrollo del negocio, con uno de los socios, Margarita, que representaba a las otras dos ramas familiares con participación en la sociedad. Al final de su ejercicio esta toma de decisiones en las cuales los socios no siempre se sentían cabalmente representados significó la salida de Carlos Manuel de la sociedad.

Respecto a la inclusión de miembros de la familia en la empresa, como se ha señalado, en esta etapa de Despegue se observa una delegación de responsabilidad plena en la tercera generación, en cabeza del gerente de la sociedad, acompañado de dos de sus hermanas en cargos claves y sin participación de miembros de otras ramas de la familia en cargos administrativos de Intermedia, significando una dirección netamente de la familia González-Cimadevilla, con unos miembros de la segunda generación un poco más desligados de la toma de decisiones del día a día y de proyectos pequeños que ya maneja el gerente con propiedad.

- **Transferencia de poder y sucesión.** En esta etapa la transición de Margarita hacia Carlos Manuel ocurrió en forma natural, es decir hubo relevo porque Margarita quiso dar un paso al lado y entregó la administración al miembro de la familia con mayor preparación y experiencia en el negocio, que había sido su segundo a bordo y estaba desde el inicio de la sociedad en diferentes cargos; adicionalmente estaba interesado a dirigir la empresa. Los socios reconocieron la experiencia de la tercera generación en el desarrollo de la empresa y dieron la primera oportunidad a esta generación de ocupar la Gerencia General²⁴³.

²⁴³ Si el lector quiere profundizar en este aspecto le sugerimos el capítulo 7 “La diversidad de las sucesiones: sueños y retos” de Gersick et al. (1997), pp. 203-231.

Antonio Vega comenta:

“Pienso que es de oportunidad. Si se fijan el primer relevo de la tercera generación, lo realizó el nieto mayor, que era la persona que por mayor edad, estaba más preparada en ese entonces”²⁴⁴.

Pero el afortunado comienzo de Carlos Manuel en la gerencia fue cambiando, a fuerza de los resultados negativos de algunas decisiones como la apertura de las sucursales de Melgar y de Santiago de Chile, principalmente esta última, que generó una afectación económica importante como ya se ha señalado.

Al respecto Carlos Manuel González precisa:

“Yo triplique el patrimonio de la compañía, no les entregué plata, pero les triplique el patrimonio de la compañía, se necesitaba el dinero para pagar el proyecto de Melgar, de Restrepo y de Chile”²⁴⁵.

El respaldo de la familia se vio afectado por estos hechos, Margarita le retiró su apoyo y consecuentemente el de Hernán a quien ella representaba; su propia rama familiar a instancias de su hermano Juan Pablo encuentra conveniente replantear la dirección de la empresa, en consideración a la situación que afectaba el negocio y repercutía a nivel de las relaciones familiares y personales.

En palabras de Carlos Manuel:

“Fui un Gerente que no tuve Junta Directiva. La Junta Directiva fuimos Margarita y yo, me reunía con Margarita que era el otro 50% y hablábamos, nos citábamos

²⁴⁴ Entrevista con Antonio Vega, julio de 2004.

²⁴⁵ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

en la casa de ella y hablábamos, hablábamos y hablábamos. Fui muy débil al final, me deje llevar por algunas circunstancias que se escaparon a mi experiencia laboral, o que simplemente por tratar de dar gusto a todo el mundo se me desbarató todo, se me descuadernó el cuento”²⁴⁶ .

Juan Pablo González que para ese entonces seguía por fuera de la empresa en sus negocios particulares recomendó contratar un asesor externo para analizarla situación de la empresa y presentar recomendaciones que permitieran mejorar y dar un rumbo adecuado no solo a las decisiones sino a las políticas a seguir como medio de hacer perdurar la empresa en el tiempo.

La familia acogió esta propuesta y contrataron a Enrique Luque Carulla, como consultor, en quien los socios depositaron su confianza para que los asesorase en la formalización del negocio. Luque Carulla realizó varias sesiones de trabajo con los socios y la familia validando los resultados y el tipo de políticas que manejaba la empresa. Dentro de las actividades realizadas se destacan conferencias, comités de familia y subcomités para diferentes asuntos, entre otros. Las sesiones eran de días enteros de teoría y casos; se vinculaba no sólo a los socios sino a los miembros de la tercera generación buscando limar asperezas, una comprensión común del problema y acuerdo en las acciones a seguir.

Sin embargo, la sensación en general de los entrevistados al respecto es la falta de compromiso por parte de los socios en concretar los temas y realizar cambios reales y palpables tanto de forma cuantitativa como cualitativa.

Uno de los puntos que se acordaron en estas sesiones de trabajo era la necesidad de contratar un gerente externo que fuera dirigido por la junta pero con

²⁴⁶ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

independencia en su gestión. Este es un paso muy frecuente en la evolución de las empresas familiares denominado profesionalización²⁴⁷.

En palabras de Juan Pablo González:

“Luque Carulla hace una consultoría en la que pone a razonar a la familia bajo el tema de familia-empresa. Y lo hacen, y el producto final de esa consultoría es que se hace un pequeño protocolo de familia muy sencillo, muy breve que establece unas reglas de juego muy claras, donde presuntamente ya están establecidos los intereses y posiciones de todos los miembros de la familia y que pretendía que eso garantizara que sobre esas bases se construyera una gestión gerencial y una estrategia con lo fundamental. De ahí sale la pregunta: ¿por qué no contrataron un gerente externo?. Eso justamente sale de ese protocolo de familia, sale establecido el perfil del gerente que hay que cumplir, la relación de los miembros de familia, si quieren se las digo”²⁴⁸.

Preguntada Adelia Cimadevilla sobre la posibilidad de tener gerencia externa menciona:

“Yo les decía a mis hijos no tienen que trabajar todos en la empresa, por caridad sálganse, yo le rogué a Carlos, sálgase, a él le salieron oportunidades en Coca-cola, porque hay que salir afuera y crecer afuera para llegar adentro, pero es que todos nos metimos de una. Juan Pablo fue el único que estuvo afuera y ensayó y toda esa cosa pero volvió a la Surtidora, porque esto es un amor de pollo la cosa más horrible”²⁴⁹.

Finalmente a la salida de Carlos Manuel de la gerencia por la pérdida del apoyo de los socios, después de unos pocos meses de transición en cabeza de Primo González los socios nombran como sucesor a Juan Pablo González, no obstante

²⁴⁷ Ward (1997), pp. 331-332.

²⁴⁸ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

²⁴⁹ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

que en una etapa anterior en la empresa había salido por conflictos con su tía Margarita, bajo la premisa que era la persona mejor preparada y con conocimiento del negocio en ese momento.

- **Adaptabilidad de la empresa.** Respecto a la vinculación de personal externo a la familia en los cargos de dirección, se observa que si bien había una buena parte de los cargos directivos en cabeza de personas ajenas a la familia, por el estilo de liderazgo y dirección de Carlos Manuel y la forma en que se tomaban decisiones en la empresa, la influencia de las personas externas a la familia era mínima, casi irrelevante. De hecho el no acoger la recomendación del asesor externo de contratar un gerente externo a la familia, prefiriendo incluso vincular en dicho cargo a un familiar que había sido desvinculado con anterioridad por conflictos con un socio, refleja la escasa inclinación que tenía de la familia a ceder parte del control o de la administración de la empresa²⁵⁰.

En esta etapa se presentaron dos fases, una inicial en la que se cerró el problema de la marca y se retomó el crecimiento de la compañía y la segunda posterior a la apertura de dos puntos de venta fuera de Bogotá que no arrojaron los resultados esperados y generaron la salida del gerente, cuando los competidores se disputaban un mercado creciente y rentable, sin barreras de entrada. Por esto al tener afectaciones económicas generadas por las inversiones fallidas, con una marca nueva que requería inversiones para diferenciarla la empresa quedó en una situación vulnerable.

²⁵⁰ Donnelley (1974), pp. 96-97.

11.1.6. Factores gerenciales de la etapa despegue

Carlos Manuel González (1994-1999)

- **Metas.** Carlos Manuel define sus objetivos gerenciales en la parte inicial de su gestión totalmente enfocados a salvar la marca. En sus palabras:

“Mi primer enfoque fue resolverle el problema legal con la marca, tratar de salvar la empresa de eso, yo no sentía que se hubiera hecho todo lo que sé tenía que hacer, para tratar de salvar la marca”²⁵¹.

Una vez cerrado el tema de la marca se concentra en la expansión y crecimiento de la empresa, como vía de formar una compañía más sólida y reconocida la cual que se localizara en todos los puntos cardinales de la ciudad y ofreciera el mejor producto del sector. Para esto se apalancaba en los excedentes generados por la operación, apalancado por el no reparto de dividendos a los socios.

Al respecto comenta Carlos Manuel González:

“Cuando sobraba platica, había que invertirla, entonces ahí abrimos el Restrepo, abrimos Melgar. Bueno el tema de Chile sale después”²⁵².

- **Habilidades Operacionales.** La trayectoria de Carlos Manuel al interior de la empresa, habiéndose iniciado como administrador del primer punto de la misma en la administración de Edgar Vega, y luego como subgerente de las administraciones de Jaime y de Margarita Cimadevilla, sumados a su formación profesional como ingeniero industrial, le permitieron a Carlos Manuel González adquirir las competencias necesarias para administrar la empresa familiar.

²⁵¹ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

²⁵² *Ibíd.*

Su experiencia principalmente operativa le facilitó la implementación de modificaciones operativas realizando labores secuenciales y ordenadas que permitieron el crecimiento en puntos de venta, sin ningún inconveniente de abastecimiento o calidad del producto. Se establecen recorridos en la distribución de la materia prima, niveles mínimos de inventarios en puntos y manejo del servicio a domicilio.

En materia de producción esta se mantuvo de acuerdo como se planteó en las etapas anteriores.

- **Habilidades gerenciales.** Si bien durante su gestión se presentaba en teoría delegación a los gerentes divisionales, con un control de resultados con informes y comparativos históricos reales y esperados, en la práctica el estilo de Carlos Manuel centraba todas las decisiones en sí mismo.

Su hermano Juan Pablo lo caracteriza de la siguiente manera:

“Mi hermano es la primera persona que le da una visión bastante más profesional a la compañía y en general tiene un estilo nuevamente de crecimiento. Su estilo gerencial es egocéntrico y autoritario. Delega y no empodera pero tiene la primera orientación al mercado importante de la compañía entonces el estilo de mi hermano el primer aporte es que él quiere orientar la empresa al mercado”²⁵³ .

No obstante, su estilo, su conocimiento del negocio, formación y capacidad de trabajo le permitieron gestionar efectivamente.

²⁵³ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

Mauricio Mendoza lo define como:

“Una persona supremamente trabajadora, muy inteligente, muy comprometida con la empresa, como pocas personas he visto yo”²⁵⁴.

Sixta Paéz define el estilo gerencial de Carlos Manuel de la siguiente manera:

“Es muy trabajador y organizado, dedicado a la empresa y siempre estaba pensando en que tenía que hacer..., trabajaba mucho con la Junta, con los dueños, muy en grupo logrando la participación de los dueños e impulsando la aprobación de los nuevos proyectos”²⁵⁵.

Adelia Cimadevilla lo describe:

“Tenía buena visión, educación y un gran amor por el negocio”²⁵⁶.

• **Habilidades estratégicas.** Al igual que en las anteriores gerencias, en la de Carlos Manuel tampoco se deja formalmente establecida la estrategia a aplicar por la empresa, razón por la cual su medición e impacto hacia el futuro no se logra dar.

El mismo Carlos Manuel lo define de la siguiente manera:

“Teníamos muy claro que ese era el segmento que teníamos que atacar, y lo atacábamos con fortaleza, le buscamos todos los canales de comunicación con el. Planeación estratégica como tal no, pero desarrollábamos estrategias de negocio, que fue aumentar el número de productos”²⁵⁷.

²⁵⁴ Entrevista con Mauricio Mendoza, diciembre de 2004.

²⁵⁵ Entrevista con Sixta Paéz, diciembre de 2004.

²⁵⁶ Entrevista con Adelia Cimadevilla, noviembre de 2004.

²⁵⁷ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

Fue el primer y único gerente que concretó la apertura de puntos de venta fuera de Bogotá, aunque sin buenos resultados. Adicionalmente continuó con la tradición de basar algunas decisiones críticas en aspectos de carácter netamente intuitivo y por el conocimiento del negocio.

De acuerdo con el modelo de Churchill y Lewis²⁵⁸ en la etapa de despegue los problemas claves de la empresa son cómo crecer rápidamente y como financiar ese crecimiento.

Para atender este reto es fundamental delegar responsabilidades a otros para aumentar la efectividad gerencial que permita un crecimiento rápido en una empresa incrementalmente compleja. Así mismo se requiere generar el suficiente efectivo para atender el crecimiento y en muchos casos la posibilidad de tolerar un alto nivel de endeudamiento por parte de los dueños.

El gerente debe ser competente para manejar un ambiente de negocios complejo y creciente. El dueño y el negocio deben estar razonablemente separados.

La gerencia del GEC durante este período mantuvo los sistemas de control y reporte que recibió, a los cuales realizó ajustes menores. Siendo parte de una de las ramas familiares dueñas de la sociedad recibió de su grupo el empoderamiento que le permitía tomar decisiones consultando únicamente con una persona designada por los otros dos grupos.

El enfoque en la primera mitad de esta administración (1994-1996) se orientó a dar solución al problema de marca, logrando efectivamente que se reconociera su propiedad por las autoridades competentes, permitiendo desmontar la competencia desleal, pero con pocos resultados visibles para el negocio al

²⁵⁸ Churchill y Lewis (1983), p. 40.

presentarse un cambio de estrategia por parte de los competidores desleales que acudieron a una oferta de valor asociada a un menor precio contra el cual no pudo competir el GEC.

En paralelo con los recursos generados por el negocio se abrieron nuevos puntos de venta en el país, atendiendo el direccionamiento de crecimiento dado por los socios, hasta el momento en el cual estos cambiaron la decisión de crecer en Colombia por la de ampliarse internacionalmente para diversificar frente a las amenazas que representaba el estado del orden público en el país.

Esto direccionó los esfuerzos de la segunda parte de esta administración en la definición del proyecto a realizar que terminó concretándose en Chile con una demanda de recursos económicos y de dedicación del gerente alta, que no rindió los frutos esperados, por lo cual se tuvo que cerrar seis meses después de inaugurado, durante la gerencia de su sucesor.

Cuando se pretenden desarrollar aspectos claves de la empresa como el gobierno corporativo y la solución de conflictos, con el aporte de un asesor externo se presenta el cambio de gerencia por no estar de acuerdo con la forma en que se desarrolló el proceso y las conclusiones que éste arrojó.

12. DEL DESPEGUE A LA SUPERVIVENCIA (2000-2001)

“Si la compañía falla en construir el gran momento puede ser capaz de disminuirse..., si los problemas son muy grandes puede descender todo el camino hacia atrás a la etapa de supervivencia.”²⁵⁹

A finales de 1999 hacia el mes de septiembre, Carlos Manuel González se retiró de la gerencia de la compañía por cuanto sentía que la consultoría de Enrique Luque Carulla se encontraba enfocada a generar su retiro. Dado que en ese momento la empresa estaba a la mitad del proceso de asesoría, los socios le solicitaron a Primo González que asumiera la gerencia de manera temporal en reemplazo de Carlos Manuel. Así se hizo y Primo González actuó como gerente durante el último trimestre del año con una directriz precisa por parte de los socios, que era la de mantener la empresa hasta el nombramiento de un gerente definitivo.

Al dejar la gerencia Carlos Manuel González en 1999, la compañía contaba con 13 puntos de venta, seis más de los que tenía cuando él asumió los destinos del GEC precisamente seis años atrás, pero su nivel de gobernabilidad de la empresa era muy bajo, debido a que por los recientes resultados adversos en los nuevos puntos de venta de Melgar y Chile ya no tenía la confianza de los socios para adelantar sus proyectos. Qué distantes se veían aquellos días en los que se reunía con su tía Margarita de manera informal, para conversar sobre el devenir de la empresa e incluso para tomar importantes decisiones sobre la misma.

²⁵⁹ Churchill y Lewis (1983), p. 16.

Incluso parecía que su propia rama familiar le había quitado el respaldo, a instancias de su hermano.

Acostumbrado a contar con una gran autonomía y enfrentado a la consultoría que planteaba revisar y reformar la manera en que se venían tomando las decisiones y en general dirigiendo la empresa, no encontró alternativa distinta a la de renunciar a su cargo. Estaba pagando el costo de haber tenido una importante autonomía, ya que a él exclusivamente se imputaban los desaciertos recientes en temas como la apertura de la sucursal en Chile.

En este punto conviene destacar la importancia que los autores de empresas de familia en general le confieren al gobierno corporativo colegiado, con participación de directores externos. Al respecto menciona Cadbury:

“Mi recomendación para las empresas de familia una vez que han crecido más allá del punto en el cual el fundador o la asociación de familiares puede gerenciar efectivamente la firma es que establezcan una Junta Directiva”.
(Traducción libre).²⁶⁰

Más adelante agrega:

“El valor de los Directores externos: Los Directores no-ejecutivos tienen un especial valor para las empresas familiares”. (Traducción libre).²⁶¹

Para el año 2000 los socios nombraron como gerente a Juan Pablo González, el hermano de Carlos Manuel. Juan Pablo es ingeniero civil de la Escuela de Ingenieros y para esa fecha ya había cursado un curso de alta gerencia y una Maestría en Administración (MBA) en la Universidad de los Andes. Su visión del

²⁶⁰ Cadbury (2000), p. 24.

²⁶¹ Ibídem, p. 28.

negocio y estrategia eran diferentes a las normalmente aplicadas en la compañía, ya que estaba “contaminado de MBA”, como lo definiera Carlos Manuel González

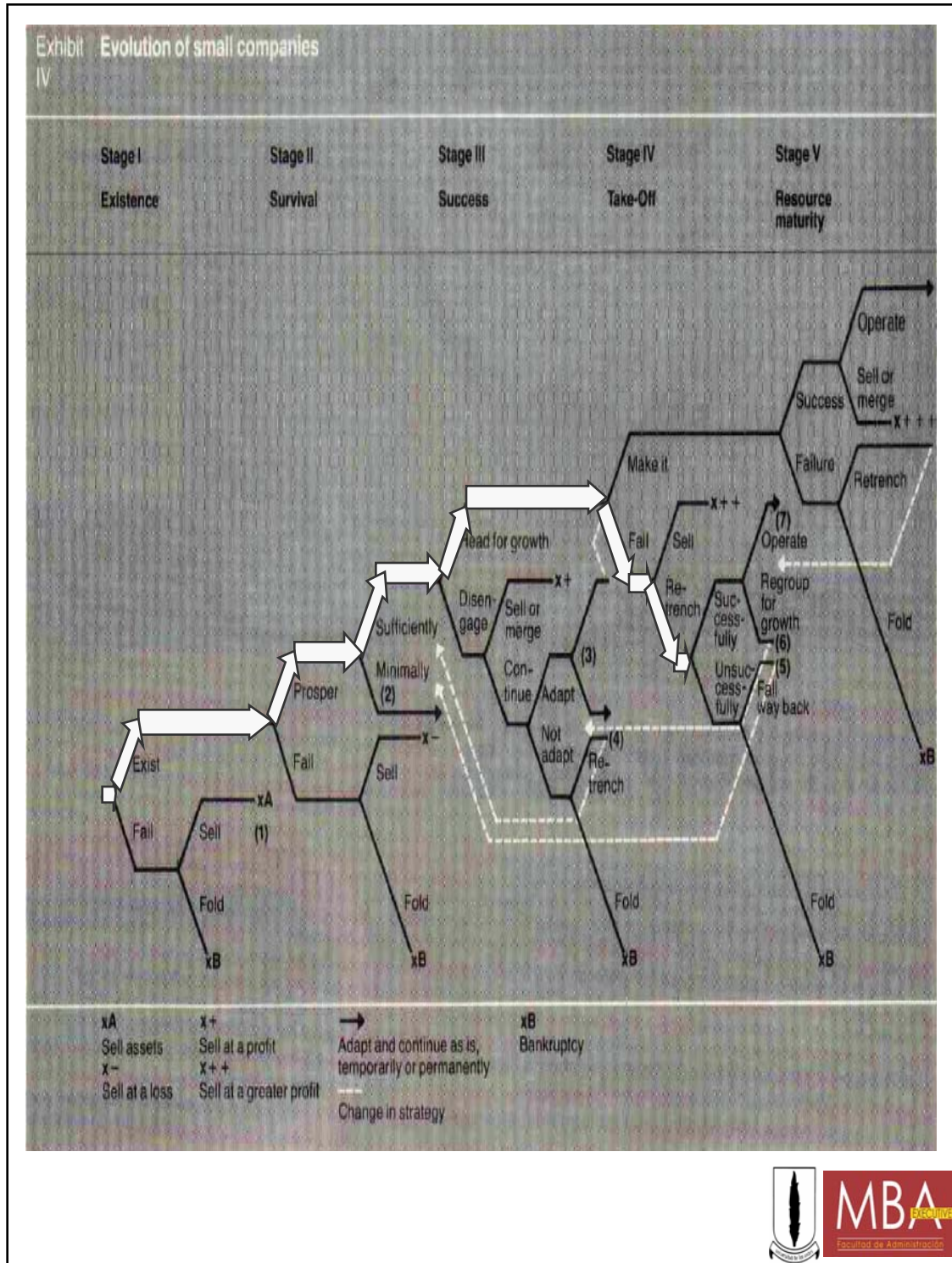
El nombramiento de Juan Pablo como gerente resulto un tanto imprevisto, ya que si bien reunía algunas características favorables para ser considerado un buen candidato, como su experiencia en el negocio, preparación académica y ser miembro de la familia, sus antecedentes negativos en la empresa no hacían suponer que se fuera a dar esta decisión. El hecho de haber sido desvinculado del negocio precisamente por su tía Margarita, unos ocho años atrás, cuando esta ejercía la gerencia de la sociedad, con ocasión de disputas por toma de decisiones en las cuales no se encontraban de acuerdo, resultaba una consideración difícil de salvar, más aún considerando que Margarita representaba dos terceras partes de los socios, por la delegación que en ella mantenía su hermano Hernán.

Le favorecieron el poco interés que tenía Margarita de retomar una posición ejecutiva en la empresa y el que no hubiese otros miembros de la familia distintos a él con el nivel de preparación e interés necesarios para disputarle esa posición.

12.1. ETAPA DESPEGUE A SUPERVIVENCIA

Como se mencionó en el capítulo No. 11, la etapa de Despegue presenta características de gran trascendencia por ser este el momento de la empresa en el cual se puede avanzar a un estadio de madurez de recursos, con una empresa consolidada y en crecimiento o por el contrario, en caso de haber acciones o decisiones no adecuadas, se pueden poner en riesgo los recursos de la empresa, llevándola a retroceder de etapa de evolución o inclusive al cierre y fin de la organización.

Gráfico 22. Del Despegue a la Supervivencia. Churchill y Lewis²⁶²



²⁶² Churchill y Lewis (1983), p. 38.

En el gráfico 22 se ilustra gráficamente cómo venía evolucionando la empresa en sus distintas fases de desarrollo, de acuerdo con el modelo de Churchill y Lewis, encontrándose para la época en una coyuntura en la cual tenía dos alternativas: la primera manteniendo la rentabilidad del negocio y desarrollando el personal gerencial para manejar adecuadamente el cambio, en cuyo caso lograría superar satisfactoriamente el cambio y avanzar. La segunda, en la cual uno de los dos factores descritos no funciona adecuadamente, generando un retroceso o incluso la quiebra de la empresa.

Como veremos en el desarrollo de este capítulo, la condición en la que se encontraba el GEC en la parte final de la administración de Carlos Manuel González, sumado a los deficientes resultados de la breve gestión de Juan Pablo González y al deterioro de la relación familiar, generó en la práctica un retroceso significativo de la empresa en todos los aspectos, poniéndola en una condición equivalente a la de la etapa de Supervivencia descrita en el modelo de Churchill y Lewis²⁶³. Este finalmente terminó constituyéndose en el elemento detonador de la escisión del GEC en dos compañías.

12.1.1. Estilo gerencial

Juan Pablo González contaba con una preparación académica sólida, a la que había que agregar su experiencia en el negocio y fuera de él. A estas condiciones se sumaba a su carácter fuerte, dominante y autoritario. Esta mezcla de características personales le hacía poco dado a realizar consultas o validar planes previamente a la toma de decisiones.

²⁶³ Churchill y Lewis (1983).

En este sentido no se preocupó tampoco por llevar a la práctica las recomendaciones de la consultoría sobre empresas de familia, ya que le significaban afectar su capacidad de maniobra y toma de decisiones, sumado a que los otros socios tampoco estaban del todo convencidos de la aplicabilidad de estas recomendaciones.

Su enfoque estratégico se centraba en el crecimiento y expansión, principalmente en centros comerciales y con locales más pequeños, requiriendo un nivel de apalancamiento financiero importante, ya que la empresa no estaba generando los recursos suficientes para auto financiar el crecimiento al ritmo que se pretendía.

Precisamente la apertura de puntos de venta en centros comerciales y el endeudamiento de la empresa ocasionaron discusiones al interior de los socios, y la polarización de los mismos en la toma de decisiones, estando latente cierta tensión por el poder. Recordemos que durante la administración de Carlos Manuel las decisiones claves se consultaban y se tomaban conjuntamente entre éste y Margarita, y ahora se presentaban un nivel de consulta y de reporte mucho menores. No obstante, habían terminado de pasar por la consultoría de empresas de familia que precisamente apuntaba a señalar la importancia del protocolo de familia.

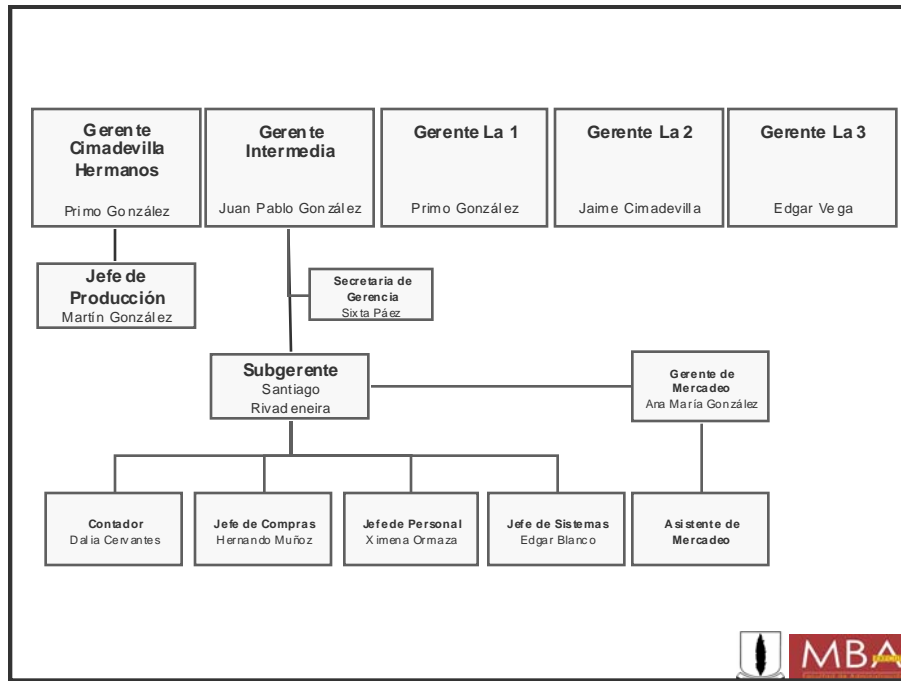
Como se verá más adelante durante la breve gerencia de Juan Pablo González no se alcanzó a comprobar la rentabilidad de los locales en centros comerciales, que posteriormente fueron cerrados, ya que no generaban utilidades.

12.1.2. Organización

Como se observa en el gráfico 23, en desarrollo de la Gerencia de Juan Pablo González el principal cambio en la estructura estuvo dado por la eliminación del área de desarrollo de productos, que lideraba su hermana Ana María González,

quien fue promovida a una nueva posición, la gerencia de mercadeo. Esta contaba además con una asistente, enfatizando la importancia de esta nueva área para la empresa. Se aprecia en esta decisión cómo la estructura sigue a la estrategia²⁶⁴.

Gráfico 23. Organigrama - Etapa Despegue a Supervivencia²⁶⁵.



Para cubrir cargo de subgerente que se encontraba vacante desde la designación de Mauricio Mendoza como administrador de la sucursal de Chile, llamó a Santiago Rivadeneira, persona de su entera confianza. También cambió de contador. Los otros cargos directivos de la compañía continuaron con las mismas personas que los cubrían durante la administración de su hermano Carlos Manuel.

²⁶⁴ Chandler (1962).
²⁶⁵ Fuente: Archivos GEC.

La participación de la familia en el GEC continuó en cabeza de la rama de la familia González Cimadevilla, pero ahora con sólo dos hermanos en cargos claves de la organización. Las otras dos ramas de la familia continuaron sin participar en la administración de la empresa y su vinculación estaba asociada únicamente a su participación en las decisiones como socios. El principal cambio en este aspecto es que Hernán Cimadevilla, quien venía siendo representado por su hermana Margarita en la Junta Directiva, designó un representante suyo en dicha Junta.

12.1.3. Extensión de los sistemas formales

En la administración de Carlos Manuel se habían mejorado los esquemas de control para analizar y comparar los costos y la rentabilidad de los diferentes puntos de venta, que se iniciaron en la gerencia de Margarita Cimadevilla. Durante la administración de Juan Pablo González se continuaron utilizando los sistemas de información de la gerencia anterior, pero se buscó actualizarlos para mejorar su sistematización y automatización, para lo cual se adquirió el sistema de información SIGO en los módulos de contabilidad, finanzas y POS (punto de venta). El POS del SIGO nunca se llega a implementar.

De otra parte, en cuanto al mercadeo se trabajó para dinamizarlo, buscando convertirlo en un vehículo adecuado para impulsar el crecimiento de las ventas de los puntos existentes y la promoción de los puntos nuevos. Además de la creación en la estructura organizacional de la empresa del área de mercadeo, con un nivel de gerencia, se continuó con el soporte de la agencia de publicidad que venía trabajando con la empresa.

12.1.4. Estrategia principal

En la gerencia de Juan Pablo se realizaron algunos cambios tendientes a modernizar y estandarizar los puntos de venta y principalmente a acelerar el

crecimiento de la empresa, en un contexto de menor disponibilidad de recursos y con el país en plena crisis económica. Esto impulsó a incrementar de forma importante el nivel de endeudamiento de la misma, generando inquietud entre los socios, quienes no se encontraban preparados para esta forma “moderna” de dirigir la empresa, dado que su cultura era mucho más conservadora, adversa al riesgo, en la cual se pretendía que el propio negocio generase los excedentes para su crecimiento.

El esfuerzo por hacer crecer la empresa se reflejó claramente en que en un tiempo tan corto de gerencia, de sólo 8 meses durante el año 2000, Juan Pablo González alcanzó a abrir 3 nuevos puntos de venta, cuando en promedio sus predecesores no habían abierto más de uno por año, estando en mejores condiciones económicas.

Es así como, en el año 2000, se realizó la apertura de una sucursal en el Centro Comercial Hacienda Santa Bárbara. Posteriormente, abrió sus puertas un punto de venta en Makro Sur con el nombre de Trinchete para proteger la marca debido a la incertidumbre por la entrada a almacenes de grandes superficies en los cuales no se tenía experiencia. Este punto de venta en Makro únicamente estaría abierto por seis meses, ya que su operación nunca llegó a generar rentabilidad.

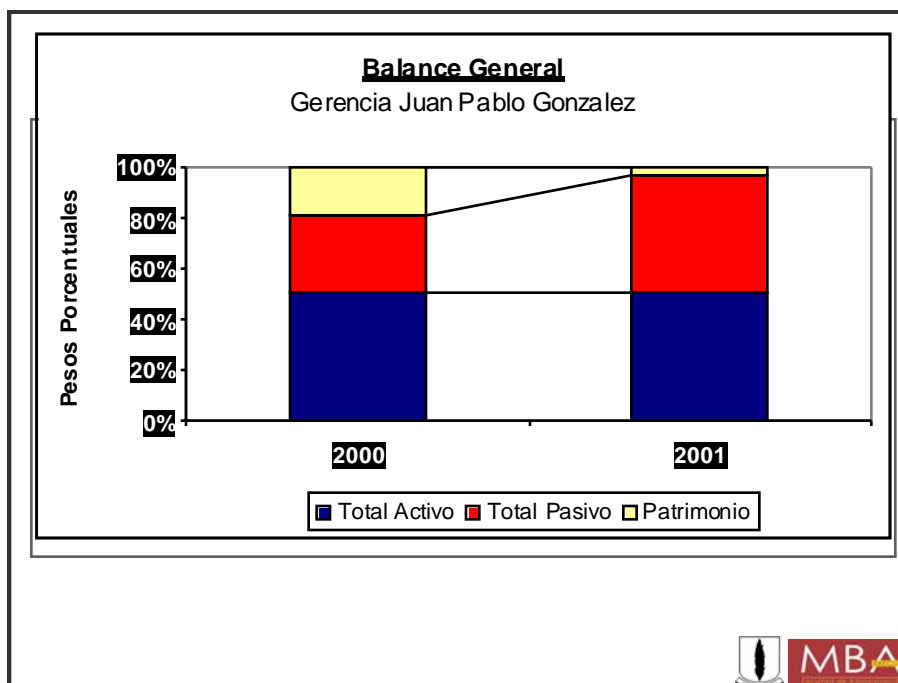
Posterior a la apertura de Makro Sur, se inauguró un nuevo local en el centro comercial de Plaza de las Américas, para tener presencia en un sector con elevada densidad de población. Los resultados de este punto de venta fueron neutros por cuanto no generan ganancias ni pérdidas al igual que el punto de venta en Hacienda Santa Bárbara.

En palabras de Sixta Páez, secretaria de gerencia:

“El énfasis de él era que la empresa creciera, pero realmente en el momento no teníamos recursos y ya se estaban presentando problemas. Entonces pues, el quería cambiar la empresa totalmente de una empresa pequeña a verla como una multinacional, como un vuelco total a lo que era la empresa totalmente”²⁶⁶.

Como se puede apreciar en el gráfico 24, el mecanismo de crecimiento descrito anteriormente, con un elevado apalancamiento financiero, llevó a la empresa a porcentajes de pasivos crecientes, que no se habían presentado antes en la operación de la empresa, poniendo en peligro el flujo del efectivo para la operación normal del negocio.

Gráfico 24. Balance General - Gerencia Juan Pablo González²⁶⁷.



²⁶⁶ Entrevista con Sixta Páez, diciembre de 2004.

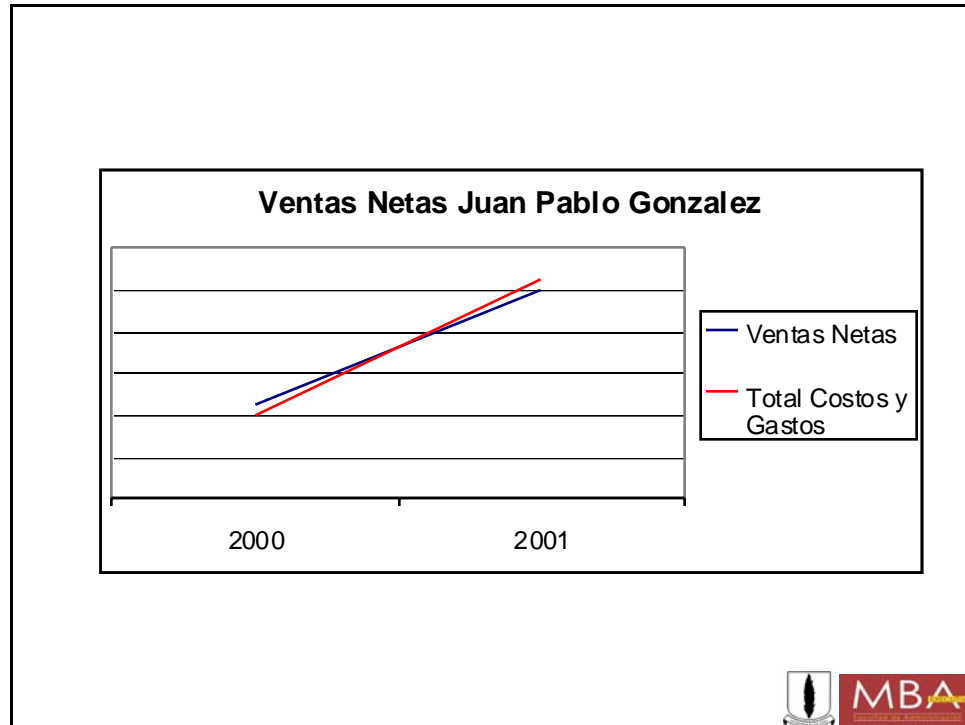
²⁶⁷ Fuente: Archivos GEC.

La gestión de Juan Pablo impulsó aspectos importantes y novedosos frente a lo que se venía haciendo en el GEC, como el desarrollo de personal, área en la cual se realizaron diferentes cursos tanto de motivación como de capacitación en aspectos administrativos. También se avanzó en lo referente a uniformizar y modernizar los puntos de venta establecidos y en la agilidad para abrir nuevos punto de venta.

Sin embargo, la situación financiera del GEC no era la mejor, de una parte por los efectos negativos causados por las fallidas decisiones sobre apertura de sucursales en Santiago de Chile y Melgar en la fase final de la administración de Carlos Manuel González, sumado a la exigencia de la deuda que estaba financiando el crecimiento, con elevados niveles de devaluación y consecuentemente de costo de deuda y en un entorno económico desfavorable del país, que se encontraba en plena crisis económica, bajo el gobierno de Andrés Pastrana, disminuyendo la capacidad adquisitiva y consecuentemente el consumo de la población.

En el gráfico 25 se observan las tendencias y cambios en orden de magnitud de las ventas y gastos en la gerencia de Juan Pablo González, que dado su carácter de reservado no incluyen datos en el eje de las ordenadas. Como se puede apreciar en el gráfico si bien las ventas tienen un incremento significativo, se presenta un desequilibrio preocupante en los rubros de costos y gastos, que pasan a ser superiores al de ventas, generando pérdidas operacionales. Por primera vez en la historia del GEC se daban dos circunstancias desfavorables, pérdidas operativas y un costo del apalancamiento financiero como un reglón importante dentro de la gestión de la empresa.

Gráfico 25. Ventas Netas vs. Costos/Gastos - Gerencia Juan Pablo González²⁶⁸.



Los desacuerdos de Margarita Cimadevilla con la gerencia en cabeza de Juan Pablo fueron constantes, por las políticas de financiamiento de la expansión no validadas ni aprobadas y por los resultados desfavorables en generación de utilidades. Esta situación llevó al retiro de Juan Pablo de la gerencia y al nombramiento de representantes de cada uno de los socios reunidos en una Junta Administradora, en busca de orientar nuevamente a la empresa y evitar el deterioro de su situación operativa y financiera.

²⁶⁸ Fuente: Archivos GEC.

12.1.5. El componente familiar.

De acuerdo con el enfoque sistémico que se ha adoptado en este trabajo, a lo largo del documento se vienen presentando en forma integrada el análisis de la familia y de la empresa y sus interrelaciones mutuas. Complementando Complementario a lo anterior, siguiendo la aproximación teórica de Sharma et al.²⁶⁹ en esta sección se presentan de una forma específica algunos aspectos que afectan el desarrollo de la empresa asociados a su característica familiar.

- **Interacción e influencia de la familia.** Con referencia a las metas y objetivos de la familia en esta etapa se tornaron algo más difusos, sin que se validaran con los otros socios. Es así como se observa que la gerencia persigue la modernización de la empresa y su expansión acelerada, apoyándose fuertemente en el apalancamiento financiero por falta de recursos propios para hacerlo. Por su parte los otros socios adversos al riesgo y acostumbrados a un negocio que crecía más lentamente pero de una forma segura y sólida, financiado por sus propios excedentes, veían con preocupación el crecimiento importante de la financiación con bancos y el riesgo que generaba el tener que servir esa deuda con unos resultados operacionales inciertos de puntos de venta nuevos.

Se presenta en consecuencia una dificultad importante para el desarrollo de la empresa, generada por unas acciones en contravía a la cultura que venían manejando los socios desde su creación, que se potencian por la falta de mecanismos efectivos de gobierno corporativo. O si se quiere ver de una forma más específica, por la no aplicación del protocolo de familia, que se desarrolló, pero no se aplicó, por la falta de compromiso de la familia con estos mecanismos resultantes de la consultoría.

²⁶⁹ Sharma et al. (1997).

Respecto a la inclusión de los miembros de la familia en la empresa continúa la tercera generación a cargo de la misma, con una rotación en la figura del gerente, manteniéndose el manejo ejecutivo de la compañía en la misma línea familiar González – Cimadevilla. No obstante, en el desarrollo de la gerencia de Juan Pablo se evidenciaría que su designación, más que un voto de confianza, había sido entendida por los otros socios como un mecanismo para buscar superar una situación coyuntural de la empresa, a conciencia de algunos reparos que les generaba su nombre por sus características personales: de carácter fuerte, dominante y autoritario; lo que le hacía propenso al conflicto, como se había demostrado en experiencias anteriores dentro de la empresa.

La diferencia de visión de la gerencia con la mayoría de los socios y la polarización de algunos socios por razones familiares, les hicieron tomar la decisión de nombrar miembros externos en la Junta Administradora, que representaban directamente a cada una de las ramas familiares²⁷⁰.

Es así como Margarita Cimadevilla designó a Álvaro Velásquez como su representante, siendo persona de su entera confianza, además de tener un perfil afín con ese encargo. Es así como se desempeñaba como miembro de otras Juntas Directivas, entre ellas la del Banco de Bogotá. Hernán Cimadevilla nombró a Alberto Restrepo, su abogado personal que se encargaba de sus negocios como su representante. Adelia Cimadevilla se representa con Juan Pablo González. Como aspecto novedoso se reincorpora a Jaime Cimadevilla en la sociedad, participando en la Junta Directiva como un asesor externo, con voz, pero sin voto dentro de las reuniones.

- **Transferencia de poder y sucesión.** Como se ha mencionado, la renuncia de Carlos Manuel González a su cargo de gerente en septiembre de 1999, se

²⁷⁰ Cadbury (2000).

ocasiona principalmente por su pérdida de autonomía y gobernabilidad, sumada a la sensación que tiene el propio Carlos Manuel acerca de la consultoría en empresas de Luque Carulla, que percibía como direccionada por los socios para generar su retiro.

La designación posterior de su hermano Juan Pablo, quien fue el que sugirió al consultor en temas de familia, generó algunas inquietudes, asociadas a las características personales de Juan Pablo, que le habían ocasionado años atrás su desvinculación de la empresa, por conflictos con su tía Margarita cuando esta la gerenciala, a lo cual se sumaba que en un principio de la consultoría se indicaba que el gerente debía ser externo. Es decir se llega a su nombre sin tener una real convicción de que sea la mejor alternativa, pero como una forma de superar una crisis que debía ser conjurada rápidamente.

Incluso el propio Juan Pablo González hablando de su nombramiento plantea que si bien reunía todos los requisitos de conocimientos y experiencia, visto en perspectiva su nombramiento se constituyó en un hecho desafortunado para la empresa:

“Luque Carulla dice en una plenaria de la familia en la que cada uno lleva la propuesta del último protocolo de familia, que el gerente no tiene que ser externo. Lo que está claro es que el gerente debe ser una persona capaz, idónea para el cargo y se le deben establecer una serie de restricciones. El gerente debe tener tal experiencia, tal formación profesional, tales competencias, de una manera muy somera, pero las pone claras. Si es de la familia debe cumplir por lo menos esas y debe competir en esa cosa. ¿Yo por qué fui gerente?: Por que yo soy el ingeniero, soy MBA, soy especialista en economía, soy especialista en gerencia, yo he hecho cuatro grados y esos grados estaban incluidos dentro del

perfil gerencial requerido, además de una experiencia específica. Creo que fue un hecho desafortunado que me eligieran”²⁷¹

En este punto conviene recordar cómo no fueron suficientes ni la experiencia ni los títulos académicos para que se desarrollara adecuadamente la gestión de Juan Pablo, debido al inadecuado manejo de los conflictos. Al respecto plantean Gersick et al. lo siguiente:

“El conflicto intergeneracional, cuando este emerge, ocurre más entre primos o entre tíos/sobrinos y sobrinas/sobrinos... Se presentan muchos casos de ineficiencia, reuniones difíciles y conflictos con los Directores y ejecutivos... Los conflictos en sí mismos son llenos de tensión tanto para los que están en pugna, como para los observadores”.²⁷² (Traducción libre).

La percepción de Juan Pablo es ratificada por Margarita Cimadevilla quien señala:

“Yo creo que no fue una consultoría afortunada. Yo creo que es difícil para que una empresa familiar migre a una empresa mas profesional y el consultor mantenga en la gerencia a alguien de la familia. Siempre me pareció contradictorio. Nosotros entramos a trabajar, y lo entendí así, después de haber estudiado mucho sobre familias, con el convencimiento que para mejorar el trabajo dentro del grupo familiar todos debíamos valorar la necesidad de profesionalizar la empresa, o por lo menos de traer gente externa que pudiera trabajar. Desafortunadamente, la coyuntura es que eso se utilizó más para que la segunda generación se retirara y quedara en manos de la tercera generación conformando el mismo estilo de familia. De hecho la gerencia no salía del mismo círculo; eso me parece contradictorio”²⁷³ .

²⁷¹ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

²⁷² Gersick et al. (1997), pp. 364-365.

²⁷³ Entrevista con Margarita Cimadevilla, junio de 2004.

Sin embargo, los problemas y fricciones de tipo familiar por su gestión generaron la entrega del cargo, lo que llevo al común acuerdo de la búsqueda de un gerente externo; la selección se inició utilizando una empresa de selección de ejecutivos. En la literatura de las empresas familiares este aspecto es denominado profesionalización, siendo de acuerdo con algunos de ellos un aspecto crucial para manejar con éxito el crecimiento:

“Un aspecto particularmente crítico para una empresa familiar es como asegurar que puedan contratar y retener gerentes capaces, que no sean de la familia.”²⁷⁴

En este momento coyuntural y mientras se seleccionaba el candidato a ocupar la gerencia, ésta se encarga a Santiago Rivadeneira que había ejercido como subgerente durante la gestión de Juan Pablo González.

- **Adaptabilidad de la empresa.** En esta fase de la empresa se evidenció que una de sus principales debilidades estaba precisamente en su baja adaptabilidad, entendida como la dificultad para lograr el consenso entre los socios para tomar las decisiones adecuadas al momento por el que atravesaba la compañía. El encontrarse en una situación que recomendaba la vinculación de un gerente externo a la familia, que no fue atendida por los socios, fue uno de los elementos que contribuyó de forma importante al deterioro de la condición de la empresa.

De igual manera incidió de forma negativa en el desarrollo de la empresa el no implantar las restantes recomendaciones de la consultoría que diagnosticó los problemas que afrontaba la familia, referidas a la necesidad de establecer mecanismos de resolución de conflictos, gobierno corporativo, etc., plasmados en un protocolo de familia que no fue llevado a la práctica.

²⁷⁴ Cadbury (2000), p. 13.

Esto confirma lo señalado en la literatura de empresas de familia, la cual indica que no es suficiente con tener un protocolo de familia, ya que es necesario que el mismo se base en una visión común de los dueños, que se construya en consenso:

*“La ‘mejor práctica’ que es más importante para el crecimiento a largo plazo de una empresa familiar, es el proceso de sostener las reuniones familiares para definir el propósito de la familia, su misión y valores y las motivaciones y objetivos para continuar en el negocio. Si se obtiene un buen consenso, el camino hacia el crecimiento a largo plazo de la empresa es casi seguro”.*²⁷⁵
(Traducción libre).

Durante la crisis que afronta la compañía, tanto en la parte financiera como en la administrativa, surgen profundas diferencias de opinión, deteriorándose aún más las relaciones profesionales y personales, llevando a la empresa a funcionar en un limbo administrativo, con una Junta Administradora, que no obstante estar conformada con representantes de los socios, como se mencionó anteriormente, tiene una baja capacidad de gestión, al no lograr ponerse de acuerdo en los temas centrales de la gestión de la compañía, por tener mandatos muy diferentes de sus representados. La empresa termina operando en automático, sin una dirección o rumbo consensuado entre sus socios.

12.1.6. Factores gerenciales de la etapa despegue - supervivencia

Juan Pablo González (2000-2001)

- **Metas.** Sus objetivos son claros: expandir la empresa con la apertura de nuevos puntos de venta para generar más ingresos; convertir la compañía en una empresa con características de empresa multinacional para volverla competitiva

²⁷⁵ Ward (1997), p. 335.

ante los líderes del mercado, profesionalizando el personal. Para lograr estos propósitos acude al endeudamiento como mecanismo de financiación para el crecimiento en nuevos mercados y segmentos.

Su principal dificultad radica en que a diferencia de sus predecesores en la administración de la compañía lo hace sin lograr el beneplácito de los socios respecto a los mecanismos utilizados, es decir existe consenso en lo “que” se quiere lograr, pero no se comparte el “como” hacerlo.

- **Habilidades operacionales.** Juan Pablo González conoce el negocio desde pequeño, desde la época en que su padre Primo González administraba para su abuelo Manuel Cimadevilla el punto de venta No. 1. Allí se inició trabajando en vacaciones y en sus tiempos libres, apoyando a su padre en forma conjunta con su hermano Carlos Manuel. Después hacia 1987 en la administración de su tío Jaime se vincula a Intermedia como administrador del punto de venta de Chapinero, siendo promovido en la administración de su tía Margarita a la parte operativa de restaurantes, hasta que es desvinculado de la empresa hacia 1991.

Esta experiencia previa le hace conocedor de los aspectos operativos del negocio, que sumados a su formación académica hacen evidente su conocimiento del negocio, pero dado el poco tiempo al frente de la compañía, no se alcanzan a observar cambios importantes en el área operacional. Su foco estuvo en el frente estratégico y financiero.

- **Habilidades gerenciales.** Para lograr un adecuado balance en su gestión un gerente debe reunir competencias técnicas y humanas. En su gerencia Juan Pablo González evidencia el tesón y foco para obtener los objetivos propuestos, con una clara orientación a expandir el negocio y mejorar su salud financiera.

En palabras del propio Juan Pablo González:

“...me tocó hacer puras actividades de choque, acciones al costo, acciones al gasto; parecía más una salud financiera”²⁷⁶.

El “qué hacer” estaba bien definido, pero en el “cómo hacer”, es en donde salen a flote algunas dificultades, orientadas principalmente a las competencias humanas que se requerían para el cargo y para el momento por el que atravesaba la compañía. Específicamente, se encontraba debilidad en la efectividad de su comunicación con los socios, entendida como la capacidad de observar y comprender las reacciones de los mismos, estar a su alcance, mantenerlos informados y escuchar con atención. Otro aspecto débil era la capacidad de trabajar en equipo con los socios, referida a la capacidad para escuchar y negociar para lograr acuerdos, para anteponer las metas de la empresa a sus metas individuales, para valorar y reconocer los aportes y la experiencia de los demás y para desarrollar alianzas.

Consultado Carlos Manuel González comenta:

“Creyó que él podía hacer lo que quería y nunca consideró que era gerente de una sociedad sino que siempre se sintió como dueño, nunca como empleado no quiso recibir órdenes de nadie”²⁷⁷.

- **Habilidades estratégicas.** De la misma forma que sus predecesores, en el caso de Juan Pablo González tampoco se documentó formalmente la estrategia de la compañía, lo que impide precisar su capacidad de concretarla.

²⁷⁶ Entrevista con Juan Pablo González, octubre de 2004.

²⁷⁷ Entrevista con Carlos Manuel González, diciembre de 2004.

No obstante lo anterior, es claro que si tenía definidos sus objetivos estratégicos, orientados hacia la expansión y la estabilización financiera de la compañía. Tuvo a su favor su formación académica que le hacía conocedor de variados modelos y estrategias, pero su debilidad fue no haber logrado hacer que esta estrategia fuese compartida por los socios de la empresa, lo que le impidió tener la continuidad necesaria para haberla desarrollado.

Dentro del modelo de evolución de las pequeñas empresas propuesto por Churchill y Lewis²⁷⁸, se destaca que en cada etapa es factible que haya fallas y retrocesos, que como consecuencia, pueden deteriorar la condición de la empresa o retroceder en su evolución a etapas anteriores del modelo; situación evidenciada en esta etapa.

En este capítulo se ilustra como el GEC retrocede en su evolución pasando a un estado anterior del modelo debido al agotamiento del efectivo, asociado a lo que en el modelo se denomina, el “síndrome de omnipotencia de los dueños”, que ocasiona dificultades en el desarrollo del negocio y en las relaciones de tipo familiar.

Específicamente, se presenta una gerencia con un nivel de autoritarismo elevado, que no consulta sus decisiones a los socios; por ejemplo, la del nivel de endeudamiento que debería manejar la sociedad para financiar su expansión, aspecto que cuando es conocido por algunos socios genera desconfianza llevando a la polarización de los socios y a la posterior separación del gerente.

Es un gran contrasentido que suceda esto con el primer gerente designado después de una consultoría en la que se propende por instaurar un gobierno

²⁷⁸ Churchill y Lewis (1983).

corporativo en la empresa, para dar transparencia a la gestión y tranquilidad a los socios.

Estos aspectos finalmente repercuten en la Junta Administradora que se nombra a la salida de Juan Pablo González de la gerencia, donde se presentan conflictos entre los socios de las dos ramas familiares, que terminan dejando a la sociedad en un estado de conflicto que en corto tiempo termina obligándola a escindirse.

13. ESCISION (2001-2002)

“...aquellos que traen los negocios a la etapa de éxito fracasan en la etapa de despegue, sea porque ellos tratan de crecer demasiado rápido...o son incapaces de delegar efectivamente...”²⁷⁹

Después de una breve gestión y tan sólo ocho meses después de haber asumido Juan Pablo González debe entregar su cargo de gerente de Intermedia, debido a la insostenible situación generada por los conflictos con los socios diferentes a su madre Adelia, quienes además de no compartir la manera en que se gestionaba la empresa, no encontraban en el gerente alguien que atendiera sus inquietudes, planteamientos y requerimientos. Por el contrario, por sus características personales la relación con los socios era de conflicto permanente.

En esta situación se decide dejar encargado de la gerencia a Santiago Rivadeneira, quien había sido llevado a la sociedad por Juan Pablo, para desempeñarse como Subgerente. Simultáneamente los socios acuerdan solicitar a una empresa de selección de ejecutivos escoger los candidatos para cubrir el cargo en forma definitiva.

En diciembre de 2000 la empresa de selección ya tenía un total de cinco candidatos para que la Junta escogiera el nuevo Presidente, pero en ese momento se decide aplazar la decisión para el mes de enero del 2001. Al llegar la primera reunión en enero, Juan Pablo González presenta una comunicación oficial

²⁷⁹ Churchill y Lewis (1983), p. 17.

indicando que Adelia Cimadevilla está interesada en adquirir las acciones de sus hermanos en la sociedad.

Después de año y medio de trabajo la asesoría externa en Gobierno Corporativo trabajada por los socios y el consultor, no dio los resultados esperados, principalmente por la falta de interés de la familia en concretar las recomendaciones planteadas. Al parecer cada parte esperaba que al final del ejercicio se validara su punto de vista y al no ocurrir así y requerirse ceder un poco de cada parte no había la disposición para hacerlo. Las relaciones entre los socios se encontraban en su peor momento en la historia de la compañía, tanto por la dificultad en desarrollar una comunicación abierta y honesta como por la falta de objetivos comunes.

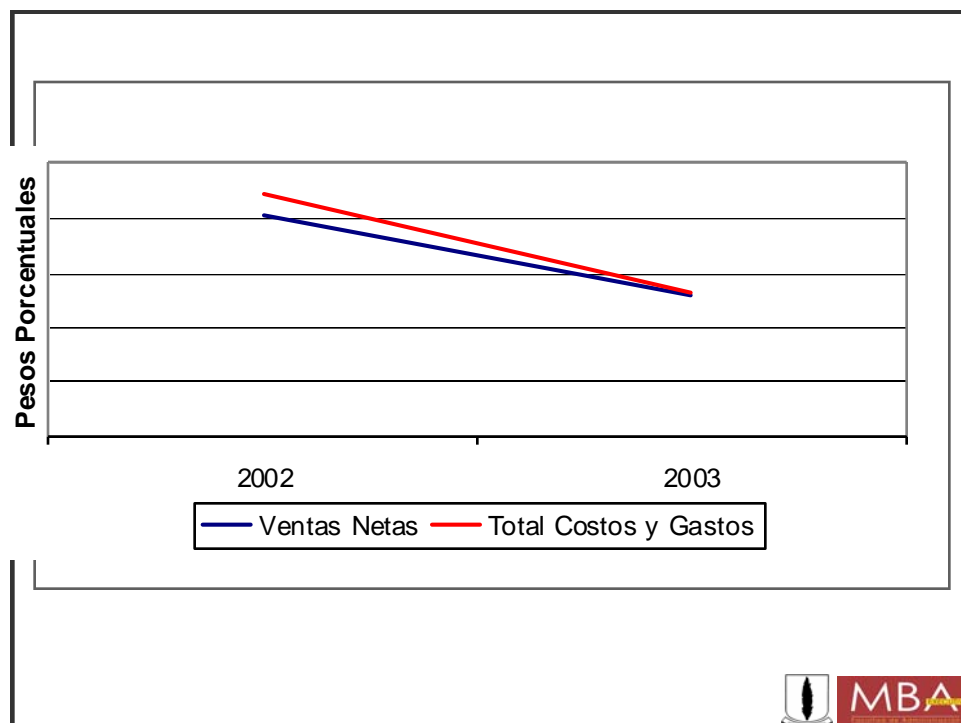
En este momento se nombra una Junta Administradora para gerenciar temporalmente la empresa mientras se definía si se aceptaba la propuesta de los González-Cimadevilla o se encontraba una salida a la situación presentada. Esta junta estaba compuesta por Juan Pablo González, Margarita de Vega, Carlos Manuel González y Raúl Forero, quedando como representante legal principal de la sociedad Alberto Restrepo y como suplente Raúl Forero.

La Junta Administradora tenía como mandato mantener estable y en lo posible optimizar la operación y superar la crisis financiera de la compañía, atendiendo las obligaciones financieras adquiridas.

Ante la imposibilidad de lograr un acuerdo entre las partes para vender su participación o para reactivar la administración conjunta de la empresa, bajo el liderazgo de alguno de los socios o de un tercero, dos de los socios (Margarita y Hernán Cimadevilla) deciden asesorarse por la firma PricewaterhouseCoopers para analizar la situación de la empresa y generar alternativas para sacarla adelante.

Mientras se tomaban las decisiones respecto al futuro de la empresa la Junta Administradora estuvo a cargo de la misma, durante su último periodo como Intermedia (sociedad de los hermanos Cimadevilla unidos); esto ocurre en el periodo del 2001-2002.

Gráfico 26. Ventas Netas Vs. Costos y Gastos - Gerencia Junta Administradora



Durante este tiempo la empresa apenas opera, sin desarrollar estrategias ni acciones diferentes a la de sostener la empresa mientras se define su futuro, por lo cual los indicadores de este período continúan la tendencia negativa que se trae de la administración anterior. Esto se puede apreciar en el gráfico 26 que ilustra las tendencias y cambios en orden de magnitud de las ventas y gastos bajo la Junta Administradora, que dado su carácter de reservado no incluyen datos en el eje de las ordenadas.

Como se puede apreciar en el gráfico 26, se presenta una clara declinación de las ventas, a lo que se suma que los costos y gastos de la empresa son superiores a sus ingresos, generando pérdidas operacionales. Se mantiene en consecuencia la tendencia desfavorable que inició en la gerencia de Juan Pablo González con pérdidas operativas y un costo alto del apalancamiento financiero como un reglón importante dentro de la gestión de la empresa.

La tensión en la Junta Administradora es alta, las relaciones entre sus miembros no son las más adecuadas y se presentan permanentemente intereses diferentes que no logran ser conciliados. Gracias a la participación de PricewaterhouseCoopers en el proceso de negociación se pudieron neutralizar ciertos conflictos personales y se buscó enfocar a los socios en encontrar la solución mas justa y oportuna ante un negocio estancado y sin dirección concreta.

Aunque esta firma era contratada para asesorar a dos socios, su asesoría se extendió a la empresa como un todo, presentando en una reunión de socios las diferentes alternativas existentes para una supervivencia del negocio como eran: mantenerse unidos con reglas de juego diferentes y claras; adquirir por un socio las participaciones de los otros socios, vender el negocio a un tercero y como última opción escindir la sociedad pasando de ser una empresa con 12 puntos de venta a 2 empresas, una con 7 puntos y la otra con 5. Cimadevilla Hermanos, la filial proveedora del pollo quedó en cabeza de Compañía del Sabor.

De acuerdo con la literatura de empresas de familia es frecuente que se acuda a consultores:

“... cuando ya no es posible resolver el conflicto familiar o cuando los miembros de la familia sufren reacciones de estrés y otros problemas del comportamiento...”²⁸⁰

Así mismo complementan:

“Hemos comprobado que las exigencias especiales de la consultoría en el caso de la empresa familiar nacen de dos de sus características. La primera es su complejidad...a causa de la interrelación de los intereses de ella y la familia, las tensiones del cambio y del crecimiento... Los pasos del proceso de consultoría han de examinarse a la luz de su estructura de propiedad, la situación de la empresa y la dinámica familiar... La segunda exigencia consiste en que la consultoría a menudo se lleva a cabo en un ambiente emocional de crisis... los parientes...con frecuencia recurren a extraños sólo cuando sufren un estrés insoportable... Pero en ocasiones las relaciones han sido dañadas de manera irreparable: Las familias perdieron ya la capacidad de reunirse y resolver los problemas relacionados con la empresa o quizá nunca la tuvieron”²⁸¹

Luego de analizar las diferentes alternativas presentadas, los socios deciden escindir, a sabiendas que era la opción más riesgosa. Este proceso de escisión se llevó a cabo como lo definiera PricewaterhouseCoopers como un “cambio de monitas”, es decir, iniciar activo por activo de la sociedad e intercambiar los activos manteniendo el peso adecuado en la división accionaria.

El proceso de escisión duró 6 meses dando inicio a finales de Agosto del año 2002 a dos compañías cada una con una marca, Surtidora de Aves y Compañía del Sabor. Ambas marcas podrían actuar hacia el futuro con visiones diferentes, la primera más agresiva en su política de expansión, con altos niveles de apalancamiento financiero e inversión fuerte en mercadeo y la segunda algo más

²⁸⁰ Gersick, et al. (1997), p.263.

²⁸¹ Ibídem, pp. 264-265.

conservadora siguiendo la línea tradicional del negocio a lo largo de su historia. Pero seguirían compartiendo la esencia del negocio; la venta de un producto elaborado con altos estándares de calidad y con la receta secreta que inventara Don Manuel Cimadevilla para generar el “pollo tostadito”.

Las causas de esta escisión ya se habían anticipado en el capítulo anterior y están asociadas principalmente a aspectos relacionados con su condición de empresa familiar que no fueron adecuadamente manejados. De una parte, se perdió el consenso entre los miembros de la familia respecto a sus metas y objetivos. Se presentan diferencias importantes entre lo que piensa y hace la gerencia en cabeza de una de las tres ramas de socios y lo que esperan los otros dos socios. El gerente persigue la expansión acelerada de la empresa, con un elevado apalancamiento financiero y los otros socios adversos al riesgo se sienten menoscabados en sus intereses, al exponerlos a un crecimiento importante de la financiación con bancos, frente a unos resultados operacionales inciertos de puntos de venta nuevos.

En el caso de la familia no se logró una visión colectiva familiar, aspecto crítico para un adecuado desarrollo de la misma. Cómo lo menciona la literatura de empresas de familia:

“...las empresas de familia enfrentan un reto importante: Cómo reconciliar los diferentes objetivos, necesidades y valores de los miembros de la familia. A medida que las familias se expanden y pasa el tiempo los objetivos y valores inevitablemente se vuelven más diversos. En las empresas no familiares los accionistas entran y salen en la medida que sus inversiones satisfacen o no sus expectativas. Por el contrario en las empresas familiares la inversión es ilíquida, tiene un significado emocional y representa el capital de los accionistas. Consecuentemente los accionistas familiares luchan por mantener su inversión.”

Si deciden vender se sienten desleales con su herencia y preocupados de si les estarán pagando el valor real de sus inversiones”²⁸². (Traducción libre).

Más adelante precisan:

“La más seria amenaza para el crecimiento ocurre cuando algunos miembros de la familia sienten que la empresa no es justa con su causa o no desarrolla sus expectativas. Estos dueños atacarán sin compasión a la administración. Igualmente nocivos serán los propietarios que se sientan maltratados por administraciones anteriores y centren su resentimiento en los actuales gerentes familiares a quienes perciben como injustos representantes privilegiados de sus contendores”²⁸³. (Traducción libre).

Este abrupto cambio, que atropella los paradigmas empresariales generados por unas acciones no consultadas ni aprobadas por los socios y en contravía a la cultura que venían manejando, genera desconfianza y deterioro en las relaciones, que no encuentran mecanismos efectivos de resolución de conflictos, no porque no los conocieran, sino por la falta de compromiso de la familia con el diagnóstico y recomendaciones que ella misma contratara con un asesor en temas de empresas de familia.

Se evidencia en esta parte cómo el no lograr un adecuado gobierno corporativo consensuado entre los socios fue un factor decisivo en la escisión de la empresa:

“...existe todo el mérito en proveer una clara y aceptada división estructural entre la administración de la empresa y las deliberaciones de la familia...”²⁸⁴. (Traducción libre).

²⁸² Ward (1997), pp. 328.

²⁸³ Ibídem, pp. 329.

²⁸⁴ Cadbury (2000), p. 23.

En el GEC no se logró implementar una Junta de Socios o Junta Directiva que funcionara correctamente, ni un consejo de familia para tratar las necesidades de la familia:

“La empresas de familia exitosas necesitan establecer una Junta dedicada a los temas estratégicos del negocio. Las necesidades de la familia deben ser tratadas e informadas preferiblemente a través de escenarios definidos para ese efecto, cómo el consejo de familia”²⁸⁵. (Traducción libre).

La solución transitoria de designar a Juan Pablo González para dirigir la empresa en período de crisis no resultó adecuada, sus antecedentes personales que le habían generado la desvinculación de la empresa unos años atrás por conflictos con la gerente de aquella época (Margarita Cimadevilla) se volvieron a manifestar en su carácter fuerte, autoritario y propenso al conflicto,

En este sentido tampoco se logró concretar lo recomendado por la consultoría en lo relativo a profesionalización de la empresa:

“El crecimiento de largo plazo requiere un grupo de talentosos gerentes no familiares, pero la mayoría de las empresas familiares no utilizan este valioso recurso... Para combatir esta tendencia se debe: garantizar que las decisiones en aspectos de personal sean orientadas por méritos... Proveer oportunidades a los mejores para acumular beneficios... Asegurar oportunidades de carrera para ellos”²⁸⁶ (Traducción libre).

La diferencia de visión de la gerencia con una gran parte de la Junta de Socios y la polarización de algunos socios por razones familiares, fueron el detonante que hizo que se reinicie la historia de lo que fuera Surtidora de Aves volviendo las compañías a la etapa de Supervivencia en la cual estuvo el negocio décadas

²⁸⁵ Ibídem, p. 4.

²⁸⁶ Ward (1997), pp. 331-332.

atrás, dado que no supieron afrontar los retos para el crecimiento a largo plazo de las empresas familiares.

14. CONCLUSIONES

Después de haber documentado la historia del Grupo Empresarial Cimadevilla, con un énfasis descriptivo y analítico, considerando las implicaciones derivadas de su carácter de empresa familiar, integrando en el análisis la empresa y la familia y sus interrelaciones mutuas, incorporando una revisión de literatura de empresas y empresarios y de teorías de empresas de familia, que se combinan de una forma replicable para analizar empresas de características similares, a continuación presentamos las conclusiones de este trabajo.

Un aspecto diferenciador de este trabajo radica en combinar la historia empresarial con la teoría de empresas de familia, aportando tanto en la historia del empresariado, como en el análisis de las empresas familiares en Colombia, confrontando la teoría sobre la empresa familiar en un negocio particular, incluyendo un caso a la discusión y a la construcción de la reflexión sobre la empresa familiar en Colombia.

Desde la perspectiva de la historia empresarial el análisis se abordó considerando las variables contenidas en la caracterización del empresario²⁸⁷, como son: conducta económica, empresario política y Estado, perfil socioeconómico, estilo de vida y mentalidad e ideología. Se tuvo en cuenta una muestra de la bibliografía existente sobre historias de empresas y empresarios, principalmente colombianos, y se revisaron en particular historias de empresas de familia. Lo anterior permitió analizar cómo se documentaron, identificar los aspectos más relevantes y utilizarlos en la construcción de la historia empresarial del Grupo Cimadevilla.

²⁸⁷ Dávila (2003a).

Para abordar el análisis como empresa familiar se revisó la literatura y se validó la pertinencia de analizar la empresa como familiar, lo cual le imprime características diferentes a la de la generalidad de las empresas, adoptando el enfoque sistémico planteado por Hollander y Elman²⁸⁸, cuyo foco está en la importancia e influencia del componente familia y el componente empresa y su interacción, analizando las diferentes etapas de su desarrollo con el modelo de Churchill y Lewis²⁸⁹, caracterizando en cada etapa aspectos relevantes como estilo gerencial, organización, estrategia principal, el componente familiar y sistemas de control.

El componente familiar y su interacción con la empresa se atendieron aplicando el marco de referencia planteado por Sharma et al.²⁹⁰, que señala cuales son los aspectos que deben complementar el análisis de la empresa por su condición familiar y cómo integrarlos en el análisis.

El principal aporte de este trabajo radica en consecuencia en combinar la historiografía con el uso de modelos teóricos para analizar empresas de familia, que aseguran una metodología replicable para analizar empresas de características similares. Se logra la integración entre el método y los conceptos de “historia empresarial” con los correspondientes al área de estudio denominada “empresas de familia.

Las variables del empresario de mayor impacto en el estudio del GEC son: conducta económica, estilo de vida y mentalidad e ideología. A continuación presentamos los comentarios referentes a cada una de ellas:

²⁸⁸ Hollander y Elman (1988).

²⁸⁹ Churchill y Lewis, (1983).

²⁹⁰ Sharma et al. (1997).

- Conducta Económica. La conducta económica del fundador, tuvo gran impacto a la luz de la empresa familiar. Don Manuel fue un hombre emprendedor, que fundó varias empresas, hasta que logró innovar al establecer un negocio en un nuevo nicho de mercado que le permitió acumular capital, combinando y coordinando factores de producción y mercadeo, lo que sumado a su capacidad para el manejo de la información básica del negocio, le habilitó para crecer y formar la base de la empresa familiar.

Don Manuel no se preocupó por la sucesión de su negocio, lo que se evidencia en la toma de decisiones y el hecho que, al poco tiempo de su fallecimiento, sus hijos tomaron la decisión de continuar con la idea de Don Manuel, pero de forma más estructurada. No obstante lo anterior siendo pioneros en el negocio no aprovecharon las ventanas de oportunidad para expandirse oportunamente, por su aversión al riesgo y la falta de un marco estratégico definido que les permitiera tomar decisiones oportunas, con lo que su participación en el mercado ha venido disminuyendo paulatinamente a instancias de sus competidores.

- Empresario, política y Estado. Una de las características más comunes del empresariado colombiano es su interés por participar en política y en el desarrollo del Estado. Sin embargo no fue esta una característica de la familia Cimadevilla. En momentos en los que pudieron haber apelado a ese aspecto, como fue el generado a raíz del pleito de la marca, un tema absolutamente novedoso por el contexto histórico en el que se dio; se mantuvo como una disputa entre particulares.

Cuando se hace necesaria la intervención del Estado frente al tema (derechos de propiedad) este se mantiene al margen, por lo cual aun cuando la familia ganó el pleito desde el ámbito jurídico, en el mercado su marca sigue siendo copiada día a día, al igual que fuera a finales de los ochenta. De haber tenido

una participación mas activa en política y Estado, el desarrollo del pleito muy probablemente hubiera podido contribuir al fortalecimiento de la empresa.

- Perfil socioeconómico. Esta variable consideramos que no tiene mayor relevancia dentro del desarrollo de la empresa de familia por cuanto se observa que proviniendo de un perfil socioeconómico de nivel medio, la evolución del GEC es similar al desarrollo de otras empresas familiares con fundador de diferente nivel socioeconómico. Cabe destacar la diferenciación que genera en la creación de empresa, el origen del empresario: extranjero o nacional. El origen extranjero y haber conocido otras culturas, se presenta como una ventaja frente a los empresarios locales, que resulta importante al inicio del negocio, pero que una vez comienza a funcionar desaparece.

Don Manuel logra el éxito en su empresa por el conocimiento adquirido en España, Cuba, México y Estados Unidos; esa fue la ventaja competitiva inicial. Si esta ventaja no se desarrolla, la competencia crece y puede llegar a tener mayor éxito, puntualmente para este caso surge Kokorico, empresa local creada posteriormente y que hoy se presenta como líder del mercado.

- Estilo de Vida. Dentro de esta variable se incluye el estilo gerencial, el cuales preponderante en el desarrollo del GEC. A medida que la empresa crece el perfil de sus directivos toma relevancia y debe ser considerado como pilar de su crecimiento. Aquí se presentó una debilidad en el GEC a través de los años, al no haber logrado que además del conocimiento del negocio por parte de los familiares vinculados se realizara una adecuada preparación de los mismos tanto desde el punto de vista académico, como desde el de las competencias humanas, tan determinantes en el manejo de una empresa familiar.
- Mentalidad e Ideología. Para el caso del GEC, Don Manuel demuestra una visión “schumpeteriana” o emprendedora, que posteriormente en la etapa final

de su vida y en alguna parte del desarrollo futuro de la empresa se va tomando “burguesa” o de statu quo, al no evidenciarse una acción decidida para aprovechar las posibilidades de crecimiento de la empresa.

No obstante, es claro que sus herederos logran hacer crecer de forma importante la empresa, mientras mantienen una visión común, la cual se pierde por las diferencias familiares y la falta de mecanismos para manejar aspectos como solución de conflictos, sucesión, profesionalización y en general el gobierno corporativo de la empresa.

No se aplican mejores prácticas²⁹¹ presentes en otras compañías familiares tales como: atraer y retener gerentes ajenos a la familia; implantar y desarrollar un plan estratégico específico; manejo adecuado del capital, preparación formal de los sucesores, y en su etapa final la definición de propósitos compartidos y de largo plazo, que permitan diferenciación de la familia y la empresa y definición de escenarios y mecanismos diferentes para tratar los asuntos de la empresa y los asuntos de la familia.

La utilización del modelo de desarrollo para empresas pequeñas de Churchill y Lewis²⁹² permitió mostrar de forma ordenada y replicable las características las principales variables de la empresa: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de los sistemas formales y la relación negocio-dueños, en las etapas secuenciales que obedecen al ciclo de vida de la compañía: existencia, supervivencia, éxito/desligamiento, éxito/crecimiento y despegue, momento en el cual se observa un retroceso a la etapa de supervivencia, ocasionado por problemas en la empresa generados principalmente por la inadecuada influencia de la familia²⁹³.

²⁹¹ Ward (1997).

²⁹² Churchill y Lewis (1983).

²⁹³ Si bien hay numerosa literatura al respecto, recomendamos al lector los artículos de Donnelley (1974) y Ward (1997), que ilustran de forma muy clara las desventajas que enfrenta una empresa familiar y la forma de abordarlas.

Las variables aplicables a empresas familiares²⁹⁴ fueron claves en la recopilación de información y en la estructuración del documento, por cuanto permitieron complementar el modelo de Churchill y Lewis²⁹⁵ con los aspectos centrales de las empresas familiares. Es el conocimiento de la importancia e influencia de estas variables la que permite a las empresas de familia trabajar por su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo. Desde esta óptica a continuación desarrollaremos algunos comentarios sobre ellas:

- Metas y Objetivos familiares. En la fase inicial del negocio estaban circunscritos a encontrar una alternativa de negocio, posteriormente con su consolidación y crecimiento, para aprovechar una demanda creciente. El fundador prefiere mantener el negocio estable y controlado, con apenas tres sucursales, no obstante estar presente el potencial para crecer: se generan crecientes utilidades, el producto es apetecido y hay un reconocimiento de marca asociado a la calidad del producto. Aquí se perdió en parte la ventaja de la oportunidad.

A la muerte del fundador cuatro de sus hijos conforman Intermedia y logran expandir el negocio, en un principio aprovechando los excedentes de caja que generaban los puntos de venta de la sociedad, posteriormente acudiendo al endeudamiento. Es de anotar que no repartían dividendos por cuanto los ingresos personales requeridos por los socios se obtenían de otros negocios ajenos a Intermedia, con lo que todas las utilidades se reinvertían para crecer.

Al final los objetivos se tornaron algo más difusos, sin que se validaran con los otros socios. Es así como se observa que la gerencia persigue la modernización de la empresa y su expansión acelerada, apoyándose fuertemente en el apalancamiento financiero por falta de recursos propios para hacerlo, contrario

²⁹⁴ Sharma et al. (1997).

²⁹⁵ Churchill y Lewis (1983).

al sentimiento de dos de los socios. Esta sería una de las razones que llevarían a la compañía a la escisión.

- Sucesión. Durante el desarrollo del trabajo se observó como la preparación de los sucesores nunca obedeció a un plan definido, sino que se dio en la práctica, por el ejercicio en el cargo y las transiciones de administración en la compañía generadas por diferentes causas. No se tuvo en cuenta la importancia de planificar la sucesión generacional y su impacto en la continuidad del negocio. Estamos seguros que este aprendizaje es valioso y lo aplicarán en el futuro cercano.
- Cultura. No era explícita, pero si había algunos patrones claros, como los valores familiares de responsabilidad, trabajo, emprendimiento; así mismo el conocimiento y afinidad con el negocio de pollo asado. También resultan evidentes algunas deficiencias como el trabajar de forma aislada, no en equipo, probablemente resultante de haber manejado de forma separada los negocios, cada cual administrando bajo sus propios criterios; sin la cultura de reportar a un dueño de una forma metódica y ordenada.

La empresa se desarrolló con mucha autonomía de los gerentes y bajo nivel de reporte a los socios, sin esquemas de gobierno corporativo. La toma de decisiones era regularmente informal y en ocasiones sin suficiente análisis. Cuando se pretendió incorporar el gobierno corporativo en la etapa final de la empresa no se logró el consenso de los socios.

- Inclusión de miembros de la familia en la empresa y sus características. En un principio al deceso del fundador asumen funciones de administración o dirección en diferentes etapas tres de sus hijos y dos de sus yernos. Posteriormente entran a la empresa cuatro nietos, todos de la misma rama de la familia, por ser los nietos mayores, dos de ellos sumirían la gerencia general de

la compañía. En todos los casos los cargos de control estuvieron a cargo de miembros de la familia. Las características de los familiares involucrados fueron disímiles, pero en general lograron trabajar de una forma concertada, hasta la última gerencia, en la cual se presentó una divergencia de criterios entre quien administraba la empresa y los otros socios.

- Conflictos Intergeneracionales y entre hermanos. Si bien este tipo de conflictos son ineludibles en un grupo empresarial en el que confluyen diferentes generaciones en igualdad de condiciones y sin un reconocimiento de una estructura jerárquica, el conflicto más evidente y definitivo para la historia del GEC se presentó hacia el año 2002, que conllevó a la ruptura de relaciones entre los socios y la escisión de la sociedad misma. Dando lugar a un nuevo modelo que es tener dos empresas con el mismo origen, vendiendo el mismo producto operadas con diferente visión.

No obstante que los gerentes contaban con alto empoderamiento para la toma de decisiones al interior de la organización, al realizar un recuento sobre los continuos cambios gerenciales, nos atrevemos a afirmar que, cada vez que los gerentes intentaban abarcar mayor poder e influencia, eran removidos y se le daba la oportunidad a otro miembro de la familia, siempre dentro del círculo cerrado de los accionistas.

- Directivos ajenos a la familia. Siempre se buscó al interior de la familia a los candidatos para ocupar los cargos claves de la empresa. Los cargos a los que llegaron personas externas fueron de segundo nivel. En el GEC no se logró implementar una Junta de Socios o en su defecto una Junta Directiva que funcionara correctamente, ni un consejo de familia para tratar las necesidades de la familia.

En la etapa final las diferencias en algunas decisiones estratégicas entre la gerencia y algunos socios fueron elementos detonantes de la escisión de la empresa.

El enfoque sistémico del trabajo permitió evidenciar la influencia del componente familiar en las empresas. A partir del Grupo Empresarial Cimadevilla como epicentro del estudio, al analizar su contexto se observa como la interacción empresarial para las empresas de familia no solo depende de los cambios racionales que se suceden al interior de la misma, sino también de las cargas emocionales y necesidades familiares, como lo describen Hollander y Elman²⁹⁶.

Después de efectuar la documentación bibliográfica y llevar a cabo las entrevistas a cada uno de los actores involucrados, plasmando sus sentimientos y reflexiones hacia la empresa y los miembros de la familia, se observa como la falta de comunicación e interacción se convirtieron en un obstáculo para encontrar de manera concertada y negociada acciones de mejora para las diferentes situaciones de conflicto presentados. Lastimosamente, la acumulación de intereses, el tener diferente visión y la lucha de poder primó sobre la fortaleza de los lazos familiares y la supervivencia conjunta de un grupo empresarial exitoso. Como dos nuevas empresas deberán recorrer nuevamente el camino desde sus inicios, capitalizando el aprendizaje hasta la fecha.

Concretamente en el GEC en su fase final se presentan debilidades y problemáticas internas que no permitieron que logran desarrollar una visión compartida para un entorno de negocios dinámico y global como el actual. Si bien en el pasado no se percibía como indispensable, en la actualidad el no tener lineamientos de cohesión que conlleven a la generación de economías de escala apropiadas, para construir barreras que le posibiliten competir y crecer su

²⁹⁶ Hollander y Elman (1988).

participación de mercado, es una situación que se debe tener en cuenta para la perdurabilidad de las compañías.

La gestión profesionalizada de la empresa familiar es una necesidad en determinados momentos de su desarrollo; que permite mejorar el gobierno corporativo de la misma, implantando esquemas de evaluación de gestión mediante indicadores cuantificables, para la gerencia y el equipo de dirección de la organización, independientes del manejo de los temas de la familia que se deben desarrollar en el consejo de familia.

Basados en el análisis de este grupo empresarial, como conclusión general podemos definir que, aún cuando la teoría sobre empresas familiares se ha desarrollado significativamente en el transcurso de los últimos años, las empresas familiares pueden llegar a conocer la “teoría”, pero al momento de aplicarla no son eficaces y por ende cometen los mismos errores que otras empresas han cometido en periodos anteriores. Por esta razón es fundamental que cuenten con un soporte externo muy calificado y específicamente en los temas asociados a su condición de empresa familiar.

En síntesis, si bien la teoría de empresas de familia efectivamente ha prosperado brindándole a este tipo de empresas una oportunidad de apoyarse en unos marcos de referencia, existen aspectos de índole “humano” (como los objetivos de los familiares, su cultura, características individuales, manejo de conflictos y sucesión) que influyen de forma decisiva en el futuro de la empresa familiar, los cuales deben ser revisados a la luz de las circunstancias particulares de cada empresa.

Para finalizar, consideramos que esta investigación abre la posibilidad de continuar en este camino para que en próximos trabajos de este tipo y aprovechando el marco conceptual aquí desarrollado se analicen otras empresas

familiares del país, que permitan ir construyendo una caracterización de las mismas, para buscar elementos comunes y, más importante aún, alternativas para manejar sus problemáticas y revertir la tendencia de no perdurabilidad de este tipo de empresas.

Siendo este tipo de empresas uno de los más numerosos en el país y a nivel mundial, estamos seguros que de continuar en esta senda se terminará generando a futuro un beneficio tangible a los propietarios y familiares involucrados.

15. TESTIMONIO DE LA INVESTIGACION

“Con orden y tiempo se encuentra el secreto de hacerlo todo, y de hacerlo bien.”

Pitágoras

La elaboración de esta investigación deja a los autores grandes satisfacciones al poder contemplar el producto final de 16 meses de trabajo, proceso en el cual la concepción inicial fue modificándose y enriqueciéndose de principio a fin, en la medida en que se avanzaba en la investigación.

Dentro del proceso de investigación, la primera inquietud a resolver fue la definición del tema. Desde el primer módulo de la maestría cuando se asistió a la clase del Empresariado en Colombia se generó la motivación para escribir una historia empresarial. Sin embargo, fue posteriormente en el desarrollo del MBA que se fue acopiando valiosa información al utilizar en los diferentes módulos una empresa, el Grupo Empresarial Cimadevilla, como base para desarrollar los trabajos académicos de las asignaturas de Formulación y Análisis Estratégico e Implementación Estratégica. Esto generó la motivación de escribir la historia de esta empresa familiar, que de no ser contada por los investigadores de este trabajo, debido al acercamiento que uno de sus miembros tenía con los actores directos, seguramente no se habría escrito, como tantas otras en nuestro medio empresarial colombiano.

Al llegar al momento de definir la propuesta del proyecto de grado en julio del 2004, se analizaron diferentes alternativas, en áreas más afines con la formación y experiencia de los investigadores, pero finalmente se dio prioridad a este tema

precisamente por la oportunidad que brindaba a los autores de conocer con mayor profundidad un tema importante, pero en una línea completamente diferente a sus habituales áreas de trabajo, permitiendo un alto grado de aprendizaje guiado por unos lineamientos teóricos y unos directores que enriquecieron la investigación y el documento.

El grupo de investigación fue conformado por dos contadores y un ingeniero que durante todo el MBA realizaron diferentes trabajos en grupo en la gran mayoría de los módulos. Respecto a la dirección y asesoría del tema de tesis previamente seleccionado, se realizaron los contactos con el profesor Carlos Dávila L. de Guevara en la parte de historia empresarial, quien recomendó al profesor Luís Ernesto Romero como asesor alterno, por su experiencia en las empresas de familia.

Tras varios intentos de definir el anteproyecto, afinando objetivos y alcance, en Octubre del 2004, se obtuvo la aprobación del mismo por parte de los asesores y se empezó a trabajar en el desarrollo de la investigación.

La estructuración y desarrollo del trabajo fueron completamente coordinados, se repartieron las actividades entre los miembros del grupo; cada uno tenía sus áreas de responsabilidad, al mejor estilo gerencial, con reportes al resto del equipo, que debía leer, ajustar y analizar los avances, no solo en su fondo sino en su forma, buscando la homogenización de todo el documento.

Los dos asesores guiaron la revisión bibliográfica y metodológica, facilitando la selección de la literatura que se debía conseguir, revisar y analizar. La primera pero muy básica dificultad era ubicación de los textos en el caso que se encontraran en la Universidad de las Andes, otros se lograron ubicar en otras universidades o por Internet. Algunos fueron facilitados por los profesores Dávila y Romero.

En paralelo se trabajó en la búsqueda de información documental en los archivos del GEC. Realmente no se encontró mucho. No había prácticamente ningún archivo de la época anterior a 1985 y de esa fecha al presente la información era muy precaria. No se tenían actas de Junta ni mucha historia escrita, por lo que se volvió fundamental el testimonio de las personas vinculadas con el GEC para reconstruir la historia.

Se trabajó en la adecuación de las guías de entrevista teniendo en cuenta los objetivos y alcance propuestos para la investigación, particularizándolas según el perfil del entrevistado: familiares vinculados y no vinculados a la administración del negocio y empleados.

Las entrevistas eran previamente acordadas con la familia Cimadevilla que fue amplia y generosa en su disposición y tiempo. Cada uno de los entrevistados, incluyendo la familia y los empleados aportó información valiosa, enriquecedora y completamente diferente que contribuyó con diferentes puntos de vista que ayudaron a ir aclarando la historia de la empresa.

Al finalizar cada entrevista se hacía una reunión para revisar las impresiones sobre la misma y definir el plan para la siguiente entrevista.

Cuando se había culminado con la revisión bibliográfica y se avanzaba aproximadamente en la mitad de las entrevistas se empezó a escribir el documento (noviembre 2005). Inicialmente se elaboró la introducción, proyectando lo que sería el trabajo, como si ya se hubiese terminado, con la información que se tenía hasta ese momento.

Posteriormente, se escribieron la metodología y el marco teórico y la teoría de empresas de familia, tras intensas sesiones de horas enteras de lectura y

escritura, correcciones y ajustes, que con la formación de los integrantes no era una tarea fácil. Se aprovecharon las fortalezas de cada uno de los integrantes para consolidar textos finales hasta que todos se encontraran de acuerdo con los mismos. Durante este proceso se debe resaltar no solamente lo difícil y duro que resulta escribir sino también el tener que mantener una mente abierta a la recepción de críticas que en algunos momentos se consideraron como demasiado duras.

Mención especial merece la estructuración del esquema para escribir la historia empresarial propiamente dicha, incorporando el modelo seleccionado para describir las diferentes etapas del GEC y los aspectos complementarios asociados a su condición de empresa familiar. Aquí radicó el esfuerzo principal que redundó en una estructura que permitió cubrir de una forma sistemática y ordenada los diferentes aspectos claves que tenían que ser abordados por la investigación.

Definido el esquema se fue escribiendo el documento, encontrando al hacerlo muchos vacíos que debieron ser complementados con preguntas adicionales a algunos de los entrevistados. En paralelo se iban complementando las guías de entrevista, ajustándolas de acuerdo con las necesidades que se iban evidenciando al escribir.

El acceso a la familia González Cimadevilla y su disposición a colaborar para la investigación fueron bastante buenos, se mostraron también completamente abiertos y aportaron información adicional muy valiosa que enriqueció el trabajo..

Terminadas las entrevistas en Diciembre de 2004, se distribuyeron entre los miembros del grupo, para revisarlas nuevamente y señalar sobre las transcripciones los aspectos de interés a incluir, utilizando la metodología de resaltar con códigos de colores los aspectos claves relacionados con las diferentes etapas de la empresa.

En esos momentos nos hacíamos muchas reflexiones sobre cual es la verdad y cómo cada persona la puede ver de una manera tan diferente y sigue siendo la única verdad porque es la suya.

En varias reuniones se fueron estructurando una a una las versiones finales de cada capítulo, ordenados en forma cronológica, donde cada miembro del equipo, de acuerdo con las entrevistas que le habían correspondido indicaba aspectos de interés que debían incluirse o ajustarse.

Con la información documental y financiera disponible, incluyendo la de la Cámara de Comercio se realizó en el mes de febrero del 2005, una matriz cubriendo cada una de las etapas y gerencias, en cada uno de los aspectos del modelo, lo cual permitió visualizar en forma más clara la información disponible y los aspectos que se debían investigar. Posteriormente se hizo una cronología de hitos y fechas importantes en la historia para verificar que hubiese concordancia, encontrando algunas contradicciones que debieron ser aclaradas.

Terminadas las entrevistas y la historia, se volvió a revisar el documento en forma integral, encontrando múltiples ajustes por realizar, incluyendo los señalados por los asesores del proyecto. Casi la totalidad del documento debió ser reescrito en un alto porcentaje, ilustrando como fue cambiando lo que se concibió inicialmente contra la realidad del desarrollo del trabajo, con varias revisiones y ajustes a los textos, que en promedio fueron re-escritos entre tres y cuatro veces.

En la recopilación de la información existió una desilusión respecto a la posibilidad de contar con información adicional como videos de los fundadores de la empresa que nos había ofrecido uno de los miembros de la familia, pero que al parecer no existen, ya que nunca fue posible la revisión de estos.

El balance del equipo es de una gran satisfacción por el trabajo realizado no solo como documento de tesis, sino por el aprendizaje generado al investigar sobre historias de empresas y sobre empresas de familia, al desarrollar la investigación, adelantar las entrevistas y escribir la historia, la cual esperamos que facilite el abordar investigaciones similares.

En balance, preguntándonos al finalizar qué habríamos hecho diferente si el proceso se volviera a empezar, el grupo de forma consensuada estuvo de acuerdo en haber realizado una mejor guía de entrevista desde la primera vez donde todos los temas hubiesen quedados cubiertos.

La mayor debilidad del trabajo es no haber contado con más información escrita que permita validar la información transmitida de forma oral, pero la mayor fortaleza es haber logrado armonizar las diferentes versiones de una misma realidad, tratando de describir finalmente lo que realmente ocurrió.

Nuestra esperanza como personas externas de la situación es que la familia logre superar sus diferencias y pueda recuperar las ventajas asociadas a tener una operación de mayor tamaño, en tiempos de tan dura competencia.

Dentro de las muchas enseñanzas que dejan la realización de este trabajo, quedan aceptar las diferencias, superar los momentos de desilusión y ante toda la gran satisfacción de poder ver en blanco y negro la historia de una familia y una empresa que ha sido un hito en la historia de los restaurantes de pollo asado en la ciudad de Bogotá.

A las familias Cimadevilla y González Cimadevilla expresamos nuestro agradecimiento por su incondicional apoyo a este proyecto. Esperamos retribuir en parte esa confianza con este trabajo que le quedará a la familia generación tras

generación y con los cuales nos disculpamos si en la subjetividad que conlleva esta metodología pudimos omitir o mal interpretar algún detalle.

Igualmente debemos manifestar nuestro agradecimiento a los Doctores Carlos Dávila L. de Guevara y Luís Ernesto Romero quienes haciendo acopio de gran paciencia revisaron y orientaron repetidamente nuestro trabajo hasta llegar a un producto final el cual, vale la pena mencionar, al principio no lográbamos visualizar mientras que ellos parecían tenerlo demasiado claro.

Por último, si bien se presentaron roces al interior del equipo como es normal en este tipo de trabajos, estos nos ayudaron a fortalecernos de manera personal logrando llegar a la meta propuesta.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, Nora Elena y Londoño, Carlos Felipe (2003): *Grupo empresarial antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002*, Bogotá, Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, No. 74.
- Adizes, Ichak (1979): "Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics*, Verano de 1979, volumen 8, ejemplar 1, pp 3-25.
- Álvarez, Carlos G. (1993): "Tostadito El Pollo", *El Tiempo*, Bogotá, 19 de diciembre, p 14B
- Álvarez Morales, Víctor (1999): *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia, 1895-1966*, Medellín, FAES.
- Aronoff, Craig E., Ward, John L. (1993): "Two 'Laws' for Family Businesses", *Nation's Business*, Febrero, volumen 81, ejemplar 2, pp 52-53.
- Barnes, Louis B y Hershon, Simon A. (1976) : "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 105-114.
- Cadbury, Adrian (2000): *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, Great Britain.
- Caicedo, Paulina (2003): *Jaime Bueno*, proyecto de grado, pregrado, Bogotá, Universidad de Los Andes.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2002): Foro de Presidentes - *Talento Empresarial. Desarrollo basado en la experiencia de un grupo de empresarios colombianos*, Bogotá, Editorial Cámara de Comercio de Bogotá
- Cardona, Ángela (2001): *Problemas que enfrentan la empresas familiares en transiciones generacionales, caso de estudio: Almacenes Vivita S.A.*, proyecto de grado, pregrado, Bogotá, Universidad de los Andes.

- Cardona, Irma C. y Anzola, Olga L. (2003): *Estrategias implementadas en Avesco Kokoriko, para el logro de su perdurabilidad organizacional*, Bogotá, Casos Empresariales No. 5, Universidad Externado de Colombia.
- Chandler, Alfred (1962): *Strategy and Structure: History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, The MIT.
- Cheape, C. (1985): *Family Firm to Modern Multinational. Norton Company, a New England Enterprise*. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press.
- Churchill, Neil C. y Lewis, Virginia (1983): "Growing Concerns. Topics of Particular Interest to Owners and Managers of Smaller Business", *Harvard Business Review*, mayo – junio, pp. 30-50.
- Chrisman, James J., Chua, Jess H. y Sharma, Pramodita (2003): "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", *Coleman Foundation White Paper Series*. Disponible en <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp>.
- Chrisman, Jaimes J., Chua, Jess H. y Steier, Lloyd P. (2003): "Editorial: An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing* Vol 18, No. 4, Julio, pp. 441-448.
- Dávila L. de Guevara, Carlos (1997): "Los comienzos de la historia empresarial en Colombia 1975-1995" *América Latina en la Historia económica*. Boletín de Fuentes, Instituto Mora, México D.F., No. 7, enero-junio.
- _____ (1998): *El desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994. Una historia empresarial*, Informe final de investigación, Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- _____ (2002a): *Proyecto Final de Investigación*. Documento elaborado para los estudiantes del MBA Ejecutivo, Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- _____ (2002b): *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*. Bogotá, s.e.
- _____ (2003a): *Esquema de análisis del empresario*. Presentación en el día del Administrador, Bogotá, Politécnico Grancolombiano, abril 2.
- _____ (comp.) (2003b): *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*. Bogotá, Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma, CEPAL.

- _____ (2004): "Las regiones y la historia empresarial" en *Simposio Balance y perspectiva de la historia empresarial colombiana: Una mirada desde las regiones*, Medellín, Grupo de Historia Empresarial Universidad Eafit, Centro de Publicaciones Universidad Eafit.
- Donnelley, Robert (1974): *La empresa familiar*, México, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. No. 21. Publicaciones Ejecutivas de México S.A.
- Duque, Ana María (2005): *Disposición de las empresas familiares a la profesionalización directiva*, proyecto de grado, pregrado, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Dyer Jr, W. Gibb y Sánchez, Marcelino (1998): "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in *Family Business Review* 1988–1997", *Family Business Review*, Vol. 11, No. 4, Diciembre.
- Fundación antioqueña para los estudios sociales FAES (1995): *Banco Industrial Colombiano, 50 años*, Medellín.
- García, Rodrigo (----): *Carlos E. Restrepo*. Medellín, Universidad de Antioquia.
- Gersick, Kevin E., Davis, John A., McCollom Hampton, Marion y Lansberg, Iván (1997): *Empresas familiares. Generación a generación*, México, Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Greiner, Larry E. (1972): "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Julio- Agosto, pp. 37-46.
- Hollander, Barbara S. y Elman, Nancy S. (1988): "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry", *Family Business Review*, Vol.1, No. 2, pp. 145-164.
- Jaramillo Londoño, Agustín (1996): *Los titanes del comercio colombiano*, Medellín, Lealón.
- Kroeger, Carroll V. (1974): "Managerial Development in the Small Firm", *California Management Review*, otoño, volumen 17, ejemplar 1, pp. 41-47.
- Molina Londoño, Luís Fernando (1998): *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, Banco de la República – El Áncora.
- _____ (2003a): "El Desarrollo Empresarial" en *La Fuerza Empresarial en Colombia*, Bogotá, Consuelo Mendoza Ediciones.

- _____ (2003b): *Francisco Montoya: Poder familiar, político y empresarial, 1810-1862*. Medellín, Nutifinanzas.
- Morales, Hollman (1999): *A puro pulso*, Bogotá, Intermedio Editores.
- Mazuera, Fernando (1971): *Cuento mi vida*, Bogotá, s.e.
- Neubauer, Fred y Lank, Alden (1998): *The Family Business. Its Governance for Sustainability*. New York.
- Ordoñez, Paula (2001): *Factores de éxito y/o fracaso en procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas*, proyecto de grado, pregrado, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Orrego, Ana Cristina (2001): *Análisis de la estructura Empresa – Familia: estudio de caso en la empresa familiar Compañía de Cuero S.A.*, proyecto de grado, Maestría en administración, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Prieto, Carlos (2002): *Análisis organizacional para la sucesión en la empresa familiar: caso manufacturas Guimar*, proyecto de grado, pregrado, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Romero, Luís Ernesto (1999a): “Familia vs. negocios”, *Revista Dinero*, No. 80, marzo 26.
- _____ (1999b): “Familia unida”, *Revista Dinero*, No. 90, Julio 13.
- _____ (2004): “La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia”, *Serie Gerencia, Diario Portafolio*, julio.
- _____ (2004): “Cómo fortalecer la gestión de la empresa familiar”, *Serie Pymes, Diario Portafolio*, octubre.
- _____ (2005a): “Las juntas directivas en las empresas familiares”, *Revista Misionpyme*, Año 1, No. 7, nov-dic.
- Romero, L.E., Sierra, L. y Zarama, R. (2005): “Tres factores de conflicto en las empresas de familia”, *DSpace*, Bogotá, Universidad de los Andes, junio. Disponible en <http://hdl.handle.net/1992/404>.
- Sharma, Pramodita (2004): “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, Marzo, pp. 1-36.

- Sharma, Pramodita, Chrisman, James J. y Chua Jess H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol 10, No. 1, verano, pp. 1-35.
- Sudarsky, J y Rodríguez, M (1986): "Hacia una agenda de investigación sobre el desarrollo de la capacidad empresarial", *Memorias primer congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Cali, Ediciones ICESI.
- Superintendencia de Sociedades de Colombia (2001): *Sociedades de familia en Colombia*, Bogotá
- Tapias, Carlos G (2003): *Cinco empresarios de la segunda mitad del siglo XX en Bogotá - Experiencias y realizaciones*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Torres, Gabriela y Torres, Maria Victoria (1995). *Empresa familiar en Antioquia: Siglo XX. Historia y caracterización*, Medellín, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Valdaliso, Jesús María y López, Santiago (2000). *Historia económica de la empresa*, Barcelona.
- Valero, Edgar (1998): *Empresarios, tecnología y gestión en tres fábricas bogotanas 1880 – 1920*, Bogotá, Escuela de Administración de Negocios, Centro de Investigaciones.
- Ward, John L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- _____ (1991): *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*, San Francisco, Jossey-Bass.
- _____ (1997): "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, Diciembre, pp. 323-337.
- Zahra, Shaker A. y Sharma, Pramodita (2004): "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, Diciembre, pp. 331-346.

ANEXO 1. GUIAS DE ENTREVISTA.

GUÍA PARA ENTREVISTA GRUPO A – FAMILIARES CON ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO

1. Aspectos Personales

- Dónde nació?
- Cuéntenos de su niñez,
- En qué colegios estudio?
- Que formación académica posee?
- Háblenos de su familia, de sus padres, cuántos hermanos tiene y cómo es la relación con ellos
- Háblenos un poco de Don Manuel y de los negocios que recuerda que el emprendió a su llegada a Colombia.
- Como definiría usted la personalidad de Don Manuel?
- Como definiría la personalidad de Margarita Madrigal?

2. Origen y Creación (Sucursal 1,2 y 3)

- Háblenos de la creación informal del negocio Surtidora de Aves y lo que recuerda de dichos años.
- Que características o variables motivaron la creación de la actividad comercial?
- Donde inició operaciones?
- Cuál era el objeto social inicial?
- Don Manuel decide crear 3 empresas con diferentes socios cada una, usted nos podría indicar si conoció las razones que motivaron esta creación?
- Se acuerda como era la composición accionaria de cada una?
- Quienes intervinieron en la creación del negocio y cual fue su aporte?
- Cual era el contexto macroeconómico del país?
- Con que tipo de productos o servicios se iniciaron las operaciones?
- Como se manejo la parte financiera en el momento de la creación?
- Que tipo de administración se decidió llevar?
- Se acuerda de las diferentes gerencias que tuvo la sucursal No. 1?
- Se acuerda de las diferentes gerencias que tuvo la Sucursal No. 2?

- Se acuerda de las diferentes gerencias que tuvo la Sucursal No. 3?
- Cuales fueron los lineamientos para escoger al primer gerente en cada sucursal??
- Que barreras de mercado se tuvieron que sortear en el principio?
- Usted como llega al negocio?
- ¿Qué otras actividades ha emprendido durante el transcurso de su vida?
- ¿Qué sucedió con esos negocios?
- ¿Qué actividad desarrolla actualmente?
- Estuvo en otros negocios antes que en Compañía del Sabor o Surtidora de Aves?
- ¿Qué tanto sabía del negocio cuando se vincula al mismo?
- En su parecer cuales han sido los momentos de mayor éxito del negocio?
- Cuales han sido los mayores fracasos del negocio?
- Que crisis ha tenido que enfrentar el negocio y como los ha afectado?
- Recuerda la participación de los hermanos en cada sociedad antes de la creación formal de Intermedia?

3. Compañía actual (Creación en 1985)

- ¿Cómo fue el origen de Surtidora de Aves hoy Compañía del Sabor?
- ¿Qué circunstancias le llevaron a formar parte de la compañía?
- ¿Es un negocio familiar?
- ¿Cuáles han sido los valores que se han tenido en la empresa?
- ¿En promedio con cuanto personal se ha contado en la empresa?
- ¿Cómo fueron las primeras épocas del negocio?
- ¿Qué tipo de marketing se ha empleado en la empresa?
- ¿Qué considera usted lo más importante en el desarrollo del negocio?
- Cuenta o ha contado con asesores en la compañía?
- Háblenos un poco de eventos no exitosos que haya tenido la empresa
- Cómo se encuentra la empresa hoy en día?
- ¿El gobierno ha intervenido en el desarrollo de su empresa, o en posibles restricciones?
- Háblenos un poco sobre el pleito de la marca
- En que año se inicia y cuanto tiempo dura?
- Porque surge
- Como se desarrolla
- Finalmente quien lo gana

4. Estrategia del Grupo

- Cual considera ha sido la estrategia del grupo en las diferentes etapas de su desarrollo?
- Cuál ha sido la misión y visión de Surtidora de Aves y Compañía del Sabor?
- ¿Los productos estaban dirigidos a algún target específico?, a cuál?
- ¿La compañía siempre se dedicó al negocio de restaurantes o tuvo otro tipo de actividad?
- ¿Cuáles cree usted que fueron los aspectos más relevantes durante el crecimiento de la empresa, cuales fueron las estrategias exitosas que se utilizaron?
- Conoce usted de planes estratégicos que se hayan desarrollado?
- Porque se decide incursionar en el exterior antes de expandirse nacionalmente?
- Como ve usted esa incursión en el exterior?
- Al principio se adquieren todas las propiedades de los locales, hacia los años recientes se decide alquilar, cual es la razón para este cambio?

5. Estructura Administrativa del Grupo

- Como recuerda la estructura del grupo en cada periodo de su historia?
- La administración como ha estado conformada desde el inicio del grupo?

6. Propiedad del grupo

- Que usted recuerde la estructura accionaria como ha estado conformada?
- Usted fue parte accionaria del grupo y se retira entre los años 1993 y 1994, esto obedece a requerimientos personales para invertir en otros negocios?
- Hasta cuando permanece usted vinculado con el negocio?
- Han tenido personas externas en la administración?
- Han desarrollado algún protocolo de familia?
- Como fue la preparación de Don Manuel para la sucesión?
- Ustedes como herederos como se han preparado para la sucesión?
- Como ha sido la participación de otros miembros de la familia?

7. Función como empresario y gerente

- ¿Hablando un poco del enfoque empresarial en su compañía (Sucursal No.2), nos podría decir como se describe usted como gerente?
- ¿Cuáles han sido las iniciativas más determinantes para su empresa?

- ¿Usted se ha vinculado a actividades de carácter social?
- ¿Usted ha pensado que sus hijos lo pueden suceder en la compañía?

8. Preguntas acerca de las diferentes gerencias de las sociedades

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Estilo Gerencial							
Organización de la Empresa							
Estrategia Principal							
Manejo de finanzas							
Manejo Mercadeo							
Manejo Producción							
Planeación Estratégica							
Desarrollo de Sistemas							
No. Puntos	Ferías	Chapinero Kennedy	Venecia Carrera 7 Lago Restrepo	Cedritos Bulevar Melgar Country Alamos Chile	Hacienda Plaza Makro (Makro) (Alamos) (Chile)	0	(Alamos) (Country)

**GUÍA PARA ENTREVISTA
GRUPO – FAMILIARES SIN ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO**

1. Aspectos Personales

- ¿Dónde nació?
- ¿Cuéntenos de su niñez,
- ¿En qué colegios estudio?
- ¿Qué formación académica posee?
- Háblenos de su familia, de sus padres, cuántos hermanos tiene y cómo es la relación con ellos
- Háblenos un poco de Don Manuel y de los negocios que recuerda que el emprendió a su llegada a Colombia.
- ¿Cómo definiría usted la personalidad de Don Manuel?
- ¿Cómo definiría la personalidad de Margarita Madrigal?

2. Origen y Creación (Sucursal 1,2 y 3)

- Háblenos de la creación informal del negocio Surtidora de Aves y lo que recuerda de dichos años.
- ¿Que características o variables motivaron la creación de la actividad comercial?
- ¿Dónde inició operaciones?
- ¿Cuál era el objeto social inicial?
- Don Manuel decide crear 3 empresas con diferentes socios cada una, usted nos podría indicar si ¿Conoció las razones que motivaron esta creación?
- ¿Se acuerda como era la composición accionaria de cada una?
- ¿Quiénes intervinieron en la creación del negocio y cual fue su aporte?
- ¿Cual era el contexto macroeconómico del país?
- ¿Con que tipo de productos o servicios se iniciaron las operaciones?
- ¿Cómo se maneja la parte financiera en el momento de la creación?
- ¿Que tipo de administración se decidió llevar?
- ¿Se acuerda de las diferentes gerencias que tuvo la sucursal No. 1?
- ¿Se acuerda de las diferentes gerencias que tuvo la Sucursal No. 2?
- ¿Se acuerda de las diferentes gerencias que tuvo la Sucursal No. 3?
- ¿Cuáles fueron los lineamientos para escoger al primer gerente en cada sucursal??
- ¿Qué barreras de mercado se tuvieron que sortear en el principio?
- ¿Usted como llega al negocio?
- ¿Qué otras actividades ha emprendido durante el transcurso de su vida?

- ¿Qué sucedió con esos negocios?
- ¿Qué actividad desarrolla actualmente?
- ¿Estuvo en otros negocios antes que en Compañía del Sabor o Surtidora de Aves?
- ¿Qué tanto sabía del negocio cuando se vincula al mismo?
- En su parecer ¿Cuáles han sido los momentos de mayor éxito del negocio?
- ¿Cuáles han sido los mayores fracasos del negocio?
- ¿Qué crisis ha tenido que enfrentar el negocio y cómo los ha afectado?
- ¿Recuerda la participación de los hermanos en cada sociedad antes de la creación formal de Intermedia?

3. Compañía actual (Creación en 1985)

- ¿Cómo fue el origen de Surtidora de Aves hoy Compañía del Sabor?
- ¿Por qué no hizo parte del negocio familiar?
- ¿Cuáles han sido los valores que se han tenido en la empresa?
- ¿Cómo fueron las primeras épocas del negocio?
- ¿Sabe el tipo de marketing que se ha empleado en la empresa?
- ¿Qué considera usted lo más importante en el desarrollo del negocio?
- Cuenta o ha contado con asesores en la compañía?
- Háblenos un poco de eventos no exitosos que haya tenido la empresa
- ¿Cómo se encuentra la empresa hoy en día?
- ¿El gobierno ha intervenido en el desarrollo de su empresa, o en posibles restricciones?
- Háblenos un poco sobre el pleito de la marca
- ¿En que año se inicia y cuanto tiempo dura?
- ¿Por qué surge?
- ¿Cómo se desarrolla?
- Finalmente, ¿Quién lo gana?

4. Estrategia del Grupo

- ¿Cual considera ha sido la estrategia del grupo en las diferentes etapas de su desarrollo?
- ¿Cuál ha sido la misión y visión de Surtidora de Aves y Compañía del Sabor?
- ¿Los productos estaban dirigidos a algún target específico?, a cuál?
- ¿La compañía siempre se dedicó al negocio de restaurantes o tuvo otro tipo de actividad?
- ¿Cuáles cree usted que fueron los aspectos más relevantes durante el crecimiento de la empresa, cuales fueron las estrategias exitosas que se utilizaron?

- Conoce usted de planes estratégicos que se hayan desarrollado?
- Por qué se decide incursionar en el exterior antes de expandirse nacionalmente?
- ¿Cómo ve usted esa incursión en el exterior?
- Al principio se adquieren todas las propiedades de los locales, hacia los años recientes se decide alquilar, ¿Cuál es la razón para este cambio?

5. Estructura Administrativa del Grupo

- ¿Cómo recuerda la estructura del grupo en cada periodo de su historia?
- La administración como ha estado conformada desde el inicio del grupo?

6. Propiedad del grupo

- Que usted recuerde la estructura accionaria ¿Cómo ha estado conformada?
- ¿Usted ha sido parte accionaria del grupo?
- ¿Han tenido personas externas en la administración?
- ¿Han desarrollado algún protocolo de familia?
- Cómo fue la preparación de Don Manuel para la sucesión?
- ¿Cómo ha sido la participación de otros miembros de la familia?

7. Función como empresario y gerente

N/A

8. Preguntas acerca de las diferentes gerencias de las sociedades

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Estilo Gerencial							
Organización de la Empresa							

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Estrategia Principal							
Manejo de finanzas							
Manejo Mercadeo							
Manejo Producción							
Planeación Estratégica							
Desarrollo de Sistemas							
No. Puntos	Ferias	Chapinero Kennedy	Venecia Carrera 7 Lago Restrepo	Cedritos Bulevar Melgar Country Alamos Chile	Hacienda Plaza Makro (Makro) (Alamos) (Chile)	0	(Alamos) (Country)

GUÍA PARA ENTREVISTA GRUPO C – ADMINISTRADORES NO FAMILIA

1. Aspectos Personales

- Dónde nació?
- En qué colegios estudio?
- Que formación académica posee?
- Usted conoció a Don Manuel?
- Háblenos un poco de Don Manuel y de los negocios que recuerda que el emprendió a su llegada a Colombia.
- Como definiría usted la personalidad de Don Manuel?
- Como definiría la personalidad de Margarita Madrigal?

2. Origen y Creación (Sucursal 1,2 y 3)

- ¿Cómo fue su llegada a la compañía?

- ¿Cómo era la estructura administrativa?
- Usted sabe sobre la creación del negocio?
- ¿Qué actividad desarrolla actualmente?
- Estuvo en otros negocios antes que en Compañía del Sabor o Surtidora de Aves?
- ¿Qué tanto sabía del negocio cuando se vincula al mismo?
- En su parecer cuales han sido los momentos de mayor éxito del negocio?
- ¿Cuáles han sido los mayores fracasos del negocio?
- ¿Qué crisis ha tenido que enfrentar el negocio y como los ha afectado?
- Recuerda la participación de los hermanos en cada sociedad antes de la creación formal de Intermedia?

3. Compañía actual (Creación en 1985)

- ¿Cómo fue el origen de Surtidora de Aves hoy Compañía del Sabor?
- ¿Cuáles han sido los valores que se han tenido en la empresa?
- ¿En promedio con cuanto personal se ha contado en la empresa?
- ¿Cómo fueron las primeras épocas del negocio?
- ¿Qué tipo de marketing se ha empleado en la empresa?
- ¿Qué considera usted lo más importante en el desarrollo del negocio?
- Cuenta o ha contado con asesores en la compañía?
- ¿El gobierno ha intervenido en el desarrollo de su empresa, o en posibles restricciones?
- Háblenos un poco sobre el pleito de la marca
- En qué año se inicia y cuanto tiempo dura?
- Porque surge
- Como se desarrolla
- Finalmente quien lo gana

4. Estrategia del Grupo

- Cual considera ha sido la estrategia del grupo en las diferentes etapas de su desarrollo?
- ¿Los productos estaban dirigidos a algún target específico?, a cuál?
- ¿La compañía siempre se dedicó al negocio de restaurantes o tuvo otro tipo de actividad?
- ¿Cuáles cree usted que fueron los aspectos más relevantes durante el crecimiento de la empresa, cuales fueron las estrategias exitosas que se utilizaron?
- Conoce usted de planes estratégicos que se hayan desarrollado?

- Sabe porque se decide incursionar en el exterior antes de expandirse nacionalmente?
- Como ve usted esa incursión en el exterior?

5. Estructura Administrativa del Grupo

- ¿Cómo recuerda la estructura del grupo en cada periodo de su historia?
- La administración como ha estado conformada desde el inicio del grupo?
- Tenían asesores externos?
- Como se manejaban las finanzas del grupo?
- Existían informes de gestión?
- ¿Cómo se entregaban a los propietarios?
- Las finanzas personales de los propietarios se mantenían separadas de las del grupo?

6. Propiedad del grupo

- Que usted recuerde la estructura accionaria como ha estado conformada?
- Han tenido personas externas en la administración?
- Han desarrollado algún protocolo de familia?
- ¿Cómo fue la preparación de Don Manuel para la sucesión?
- ¿Cómo ha sido la participación de otros miembros de la familia?

7. Función como empresario y gerente

N/A

8. Preguntas acerca de las diferentes gerencias de las sociedades

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Estilo Gerencial							
Organización de la Empresa							

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Estrategia Principal							
Manejo de finanzas							
Manejo Mercadeo							
Manejo Producción							
Planeación Estratégica							
Desarrollo de Sistemas							
No. Puntos	Ferias	Chapinero Kennedy	Venecia Carrera 7 Lago Restrepo	Cedritos Bulevar Melgar Country Alamos Chile	Hacienda Plaza Makro (Alamos) (Chile)	0	(Alamos) (Country)

GUÍA PARA ENTREVISTA GRUPO C – ADMINISTRADORES NO FAMILIA

1. Aspectos Personales

- Dónde nació?
- En qué colegios estudio?
- Que formación académica posee?
- Usted conoció a Don Manuel?
- Háblenos un poco de Don Manuel y de los negocios que recuerda que el emprendió a su llegada a Colombia.
- Como definiría usted la personalidad de Don Manuel?
- Como definiría la personalidad de Margarita Madrigal?

2. Origen y Creación (Sucursal 1,2 y 3)

- Como fue su llegada a la compañía?
- Como era la estructura administrativa?
- Usted sabe sobre la creación del negocio?

- ¿Qué actividad desarrolla actualmente?
- Estuvo en otros negocios antes que en Compañía del Sabor o Surtidora de Aves?
- ¿Qué tanto sabía del negocio cuando se vincula al mismo?
- En su parecer cuales han sido los momentos de mayor éxito del negocio?
- Cuales han sido los mayores fracasos del negocio?
- Que crisis ha tenido que enfrentar el negocio y como los ha afectado?
- Recuerda la participación de los hermanos en cada sociedad antes de la creación formal de Intermedia?

3. Compañía actual (Creación en 1985)

- ¿Cómo fue el origen de Surtidora de Aves hoy Compañía del Sabor?
- ¿Cuáles han sido los valores que se han tenido en la empresa?
- ¿En promedio con cuanto personal se ha contado en la empresa?
- ¿Cómo fueron las primeras épocas del negocio?
- ¿Qué tipo de marketing se ha empleado en la empresa?
- ¿Qué considera usted lo más importante en el desarrollo del negocio?
- Cuenta o ha contado con asesores en la compañía?
- ¿El gobierno ha intervenido en el desarrollo de su empresa, o en posibles restricciones?
- Háblenos un poco sobre el pleito de la marca
- En que año se inicia y cuanto tiempo dura?
- Porque surge
- Como se desarrolla
- Finalmente quien lo gana

4. Estrategia del Grupo

- Cual considera ha sido la estrategia del grupo en las diferentes etapas de su desarrollo?
- ¿Los productos estaban dirigidos a algún target específico?, a cuál?
- ¿La compañía siempre se dedicó al negocio de restaurantes o tuvo otro tipo de actividad?
- ¿Cuáles cree usted que fueron los aspectos más relevantes durante el crecimiento de la empresa, cuales fueron las estrategias exitosas que se utilizaron?
- Conoce usted de planes estratégicos que se hayan desarrollado?
- Sabe porque se decide incursionar en el exterior antes de expandirse nacionalmente?

- Como ve usted esa incursión en el exterior?

5. Estructura Administrativa del Grupo

- Como recuerda la estructura del grupo en cada periodo de su historia?
- La administración como ha estado conformada desde el inicio del grupo?
- Tenían asesores externos?
- Como se manejaban las finanzas del grupo?
- Existían informes de gestión?
- Como se entregaban a los propietarios?
- Las finanzas personales de los propietarios se mantenían separadas de las del grupo?

6. Propiedad del grupo

- Que usted recuerde la estructura accionaria como ha estado conformada?
- Han tenido personas externas en la administración?
- Han desarrollado algún protocolo de familia?
- Como fue la preparación de Don Manuel para la sucesión?
- Como ha sido la participación de otros miembros de la familia?

7. Función como empresario y gerente

N/A

8. Preguntas acerca de las diferentes gerencias de las sociedades

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Estilo Gerencial							
Organización de la Empresa							
Estrategia Principal							
Manejo de finanzas							

	Edgar Vega (1985-1986)	Jaime Cimadevilla (1987-1990)	Margarita de Vega (1991-1993)	Carlos M. Gonzalez (1994-1999)	Juan P. Gonzalez (2000)	Santiago Rivadeneira (2001)	Junta Administradora (2002-2003)
Manejo Mercadeo							
Manejo Producción							
Planeación Estratégica							
Desarrollo de Sistemas							
No. Puntos	Ferias	Chapinero Kennedy	Venecia Carrera 7 Lago Restrepo Melgar	Cedritos Bulevar	Hacienda Plaza Country (Makro) (Alamos) (Chile)	=0=	(Country)

ANEXO 2. ARBOL GENEALOGICO.

