

1-1-2016

## **El proceso de profesionalización en las empresas de familia. Caso Carnes y Cárnicos SAS**

Leidy Mayerly Urreste Espitia  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica)

---

### **Citación recomendada**

Urreste Espitia, L. M. (2016). El proceso de profesionalización en las empresas de familia. Caso Carnes y Cárnicos SAS. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/602](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/602)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## **EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA. CASO CARNES Y CÁRNICOS SAS**

Leidy Mayerly Urreste Espitia, Contadora pública, Universidad de La Salle  
correo: [etserru@gmail.com](mailto:etserru@gmail.com)

### **Resumen**

En este documento se analiza el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa de familia Carnes y Cárnicos, dedicada a la comercialización de productos cárnicos en la ciudad de Bogotá D.C. Empresa de familia en primera generación del sector de carnes que no consolida aún todos los procesos de manera formal y cuyos propietarios desconocen su condición de EF y las ventajas y desventajas de estas organizaciones.

Se considera su situación desde las teorías de empresa de familia, ventajas, desventajas y manejo del conflicto familia -empresa; desde el método de estudio de caso se propone el inicio del proceso de profesionalización para garantizar el paso a segunda generación, junto con un breve recuento del fundador, su estilo de gestión y los hitos del último lustro.

### **Palabras clave**

Familia, profesionalización, estructura organizacional, contabilidad.

### **Abstract**

This document describes the process of creation and implementation of the company and Meat Carnes family, dedicated to the marketing of meat products in the city of Bogotá D.C. Family business on first generation on meat sector. Family business at first generation meat sector, had not consolidated all processes formally and whose owners are unaware of their condition to be family business with advantages and disadvantages of these kind of organizations.

The theoretical framework includes the concepts of family business, advantages, disadvantages and conflicts; the process of professionalization and its importance is shown. He realizes the origin of meat and meat founder, his management style and milestones of the last five years is analyzed.

### **Keywords**

Family, professionalism, organizational structure, accounting.

## **Introducción**

De casi novecientas treinta y ocho mil empresas que tiene Colombia (Confecámaras, 2015), las dos terceras partes son empresas de familia. Estas organizaciones reúnen dos instituciones disímiles: empresa y familia. Por lo tanto su gestión es más compleja (Martínez, 2010). Si a ello se suman formas de gestión informal será más difícil el logro de los objetivos propuestos y entra en juego su perdurabilidad. Uno de los grandes retos de la EF es la profesionalización, proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, 2001).

La empresa familiar Carnes y Cárnicos es un caso donde se evidencia que no es una empresa con gestión profesional. Se analiza en la primera parte los conceptos de EF, la profesionalización y la sucesión. En la segunda parte se revisa el proceso que ha tenido como empresa familiar, sus logros, falencias e historia. En la tercera parte se presenta una propuesta de buenas prácticas para que la empresa empiece su transición de la informalidad a la profesionalización.

En Colombia el 70% de las empresas son de familia y aporta más del 45% del Producto Interno Bruto (PIB) según la (Superintendencia de Sociedades, 2006). Así, la importancia de estas empresas en el desarrollo económico del país es evidente y la urgencia de conocerlas para gestionarlas de la manera más eficiente, en especial las pequeñas y medianas con insuficientes conocimientos sobre su gestión.

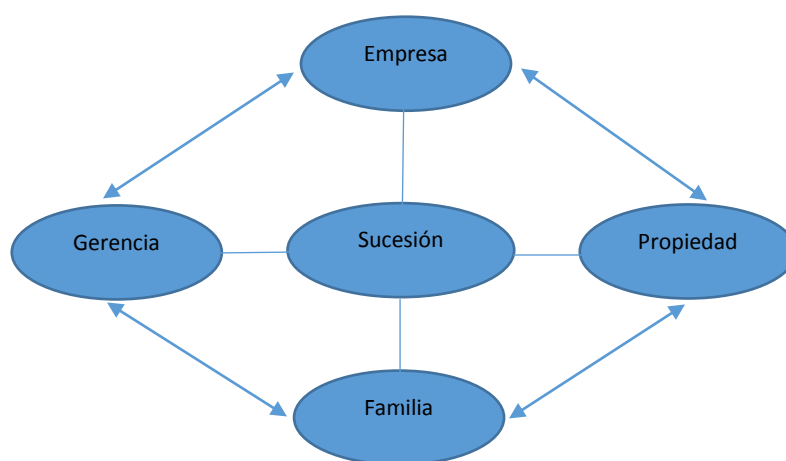
### **¿Qué es una empresa de familia?**

El concepto de empresa de familia se puede construir con varios autores. Empresa de familia es aquella en la que se comparten la sangre, el trabajo y la propiedad (Jaffe, 1990). Aparte de la propiedad y la gestión, sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener e incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia (Litz, 1995). Se resalta que la familia está conformada por padres, hijos, tíos, sobrinos y abuelos, *“la familia es el grupo de personas entre quienes existe un parentesco de consanguinidad por lejano que fuere”*. (De Pina, 1988, pág. 35).

La empresa de familia se expresa en un modelo de cinco actores: familia, propiedad, empresa, gerencia y sucesión (Ver ilustración 1). En la familia destacan aspectos como

los valores, las actitudes, las relaciones familiares, las pautas de comunicación y la armonía; de la propiedad su estructura de poder, los aspectos jurídicos y financieros; de la empresa el liderazgo, innovación, internacionalización, competitividad, productos ofrecidos, recursos humanos, tecnológicos, materiales y su organización, la comercialización, producción e investigación de mercados; de la gerencia, la profesionalización y la gestión de recursos humanos; y de la sucesión todo el proceso. (Corona, 2005; Amat, 2004; Gámez J. , 2008).

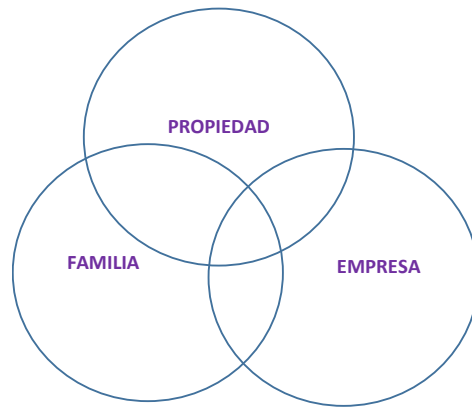
**Ilustración 1. Modelo de los cinco círculos de Amat**



Fuente: elaboración propia a partir de (Amat, 2004)

En la EF una familia detenta la mayoría del capital y el control total, sus miembros forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. Una EF será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. (Gallo y Sveen, 1991; Ward, 2005). Otra forma de entender y describir la dinámica de la empresa familiar es a través del diagrama de los 3 círculos (ver ilustración 2) ideado por Tagiuri y Davis (1992): Empresa: Ejecutivos y empleados, Familia: Miembros de la familia y Propiedad: Socios y accionistas.

### **Ilustración 2 Diagrama de los tres círculos**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Renato Tagiuri y Jhon Davis, 1992)

Estos subsistemas ayudan a comprender y analizar las problemáticas o dificultades a las que se enfrenta una empresa familiar. Una empresa que no es familiar solo posee dos subsistemas en los que se produce una sola intersección, mientras que en la empresa familiar al existir un círculo más, que es el de la familia se derivan 3 intersecciones y por consiguiente las convierte en organizaciones más complejas (Martínez, 2010).

En este documento empresa de familia es una organización constituida por personas que tienen un vínculo familiar y su propósito es el de crear un patrimonio y heredar a las siguientes generaciones.

#### **Diferencias entre empresa familiar y no familiar**

(Martínez, 2010) Facilita hallar las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares:

**Tabla 1 Diferencias entre empresa familiar y no familiar**

<b>Empresa familiar</b>	<b>Empresa no familiar</b>
1. Motivación, tradición, valores, cultura y energía por parte de los integrantes de la familia.	1. Es difícil conseguir personas con sentido de pertenencia por la organización.
2. Mayor zona de conflictos y debilidades	2. La zona de conflicto es menor, lo que la puede hacer más productiva.
3. Posiciones subjetivas capaces de afectar la armonía y curso de la empresa.	3. Las posiciones son más objetivas, lo que permite ver la mayor conveniencia para la empresa.
4. Existe un mayor reto por mantener la continuidad de la empresa.	4. La toma de decisiones es imparcial.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martínez, 2010)

### ***El conflicto en las empresas de familia***

Existen los conflictos en las empresas y más cuando se trata de empresas familiares, donde se suele confundir la posición en la empresa con el vínculo familiar y se pueden presentar conflictos. Para definir conflicto se citan los siguientes autores: *“El conflicto es una interacción de personas interdependientes, quienes perciben metas incompatibles e interferencia de unos a otros para lograr tales metas”* Hocker y Wilmant (Subgerencia cultural del Banco de la República, 2015). Hay conflicto cuando *“un individuo, una comunidad, una nación o incluso un bloque internacional desean algo que no puede ser conseguido a menos que sea a costa de otro individuo o grupo que también lo desea”* Adam Curle. (Subgerencia cultural del Banco de la República, 2015). El conflicto forma parte de la vida de las organizaciones sociales y *“contribuye a su desarrollo y a su proceso de evolución natural. Una organización que pretenda a toda costa evitar todo tipo de conflictos tendera a ocultarlos. Y con el tiempo tenderán a crecer y tarde o temprano saldrán a flote”* (Casillas, Díaz, & Vásquez, 2005)

En la empresa familiar según (Belausteguigoitia, 2012 ) existen varias causas que pueden generar conflictos, pero una de las principales es la confusión entre los subsistemas de empresa y familia y que al no tenerse claro lo que corresponde a cada uno se tienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Algunos de los problemas que se derivan de la confusión entre empresa y familia:

1. Objetivos de empresa y familia divergentes
2. Juego de roles inadecuados dentro de las empresas
3. Estructuras organizacionales inadecuadas
4. Exceso de miembros de la familia en la organización
5. Remuneraciones inadecuadas
6. Comportamientos inconsistentes
7. Clima organizacional poco propicio para el desarrollo
8. Comunicación deficiente
9. Luchas de poder por el control de la compañía

### ***Ventajas y desventajas de las empresas familiares***

Las ventajas de la EF incluyen el conocimiento, la flexibilidad en tiempo, trabajo y dinero, la perspectiva a largo plazo, una cultura estable, la toma rápida de decisiones, la confianza y el orgullo son las ventajas de la EF; y las desventajas serían: La rigidez, desafíos comerciales (modernización de las técnicas obsoletas, manejo de las transacciones, incremento de capital), la sucesión, los conflictos emocionales, el liderazgo y la legitimidad. (Leach, 1991).

De acuerdo con (Gámez J. , 2008) las empresas de familia tienen ventajas: orientación de largo plazo, conocimiento del negocio, orgullo de la cultura familiar, mayor compromiso, la competencia no tiene información. Sus desventajas incluyen: difícil acceso al crédito, nepotismo, drama de la sucesión, falsa seguridad.

### ***Un reto de la empresa de familia: la profesionalización***

Las EF tienen la tendencia a fallar en el aspecto administrativo y la gestión de los recursos, lo que les resta competitividad frente a otras empresas. Se revuelven lazos familiares, intereses propios, y se confunden la autoridad y los roles de cada miembro dentro de la organización. La profesionalización se puede definir como la asunción de procesos y procedimientos que pongan al negocio en el mismo nivel de las empresas más destacadas de su sector; ello implica que se eleven los estándares de la dirección, se amplíe el conocimiento del entorno y se dote al fundador y su equipo de herramientas que le permitan utilizar los métodos de gestión más efectivos (Gámez J. , 2013).

Según (Giraldo, 2001) la profesionalización es el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. De acuerdo con (Claver, 2008) profesionalización es el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Según (Leach, 1991) la clave de la profesionalización es la gestión estratégica que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control, proceso que va más allá de las teorías básicas de gestión, por lo que profesionalizar es el paso previo para estar en condiciones de poder manejar la superposición de los sistemas familiar y empresarial. Este autor ve a la profesionalización como un método que se enfoca en las diferentes sub áreas que conforman el área de recursos humanos como: la

selección de personal, la evaluación del rendimiento y la remuneración. Por otro lado, la ve como una fuente para separar lo subjetivo de lo objetivo en cuanto al funcionamiento de la empresa y así poder ver qué es lo más conveniente para garantizar el éxito.

(Urrea, 2003), plantea que las estructuras de gobierno en las empresas de familia son importantes porque permiten separar y administrar por aparte los asuntos de propiedad, empresa, y familia los cuales deben ser tratados en distintos escenarios.

***Por qué es importante la profesionalización:*** Toda empresa necesita tener una estructura organizacional en la operación de sus actividades donde se pueda aplicar unos procedimientos y unas estrategias que permitan el correcto funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos trazados. La profesionalización permite que un negocio pase de ser solo un negocio y se convierta en una empresa profesional en el sentido de la administración y dirección de los recursos. (Belausteguigoitia, 2003), afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios o directivos de la compañía.

Según (Dyer, 1986) existen tres razones por las cuales una empresa familiar se profesionaliza:

- La inexistencia de talento dentro de la familia para la gestión del negocio.
- Cuando la gerencia profesional puede cambiar las normas y valores del negocio de operaciones. En este sentido se hace necesario la presencia de profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.
- Para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional.

De acuerdo con (Casillas, Díaz, & Vásquez, 2005) la profesionalización de una empresa depende de:

1. Los principios y valores que priman en la empresa
2. Existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial



3. Las personas que desempeñen todos y cada uno de los puestos con alguna responsabilidad ejecutiva en la empresa han de ser las idóneas, en cuanto al nivel y orientación de su formación, capacitación profesional, aptitudes actitudes.

En últimas, el proceso de profesionalización lleva a una empresa a unos niveles competitivos dentro del mercado, y para este caso en una empresa familiar lleva a que se puedan separar los lazos familiares que existen y se genere una estructura organizacional que opere con imparcialidad entre empresa propiedad y familia; además de que todas las áreas de la empresa trabajen mancomunadamente y tengan como filosofía empresarial y familiar el bien común.

**El protocolo familiar:** Según (Serna & Suarez, 2005) protocolo familiar es una herramienta de vital importancia en las EF, pues en él se plasma “la misión, visión y valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Es un acto que se crea en desarrollo de la autonomía privada, no por mandato de ley. Protocolo familia es el acuerdo marco, firmado entre socios de una misma empresa, para regular la organización y gestión de la misma así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, propiedad y la empresa con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares”

**La sucesión:** De acuerdo con Lipman (2010), para que una pequeña empresa familiar perdure, es esencial que el fundador se involucre en el proceso de transferir su propio conocimiento y capital intelectual a la siguiente generación. Los fundadores excesivamente reservados en cuanto a sus conocimientos disminuyen de manera considerable la posibilidad de que la empresa familiar sobreviva.

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente -en paralelo- hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia. El reemplazo o la sucesión en las empresas familiares es importante no solo por razones de continuidad, sino también porque, por lo regular, acarrea inestabilidad a nivel de empresa y de familia al afectar las relaciones familiares.

**La planificación:** Es importante saber que para poder dirigir una empresa y llevarla a la cima del éxito, no basta con solo tener el deseo de trabajar duro y vender los mejores

productos. Se necesita desde un principio planear lo que se va a hacer a futuro, y hacia que horizonte se debe dirigir la empresa. Se entiende por planificación el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades (Robbins & Decenzo, 2002)

Ventajas de hacer la planificación según (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo & Martinez, 2011):

1. Marcar una dirección que seguir: cada miembro de la organización sabe que se espera de él y hacia donde debe enfocar su esfuerzo, incluso en momentos de turbulencia.
2. Mejora la forma de protegerse contra la amenazas y permite aprovechar las oportunidades, ya que los directivos que planifican y controlan la evolución de dicha planificación deben estar continuamente vigilando el entorno, lo que les posibilita anticiparse a los cambios.
3. Permite utilizar los recursos disponibles de la manera más eficiente posible, al proporcionar una perspectiva global de que queremos conseguir, con qué recursos contamos para ello y como lo vamos a aplicar.
4. Posibilita el control, ya que proporciona un patrón con el cual detectar si se producen desviaciones y, de este modo, definir acciones para corregirla.

**Misión:** Es el cometido que deben cumplir los productos y servicios de la empresa en el mercado. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes. (Hernandez y Rodríguez & Pulido, 2011).

De acuerdo con (Benavides Pañeda, 2014) la misión de una empresa debe tener las siguientes intenciones:

- Aclarar la razón de ser de la empresa
- Es lo que la identifica con sus clientes y la comunidad
- Establece el qué el por qué el para qué y el para quién de una organización
- En ella se describe el producto o servicio, por lo que hace este y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente.

**Visión:** Conjunta de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades gerenciales que requiere. Es la luz que ilumina el camino y le da sentido estratégico a los planes. (Hernandez y Rodríguez & Pulido, 2011). La visión debe ser breve, fácil de recordar e inspiradora según (Munch, 2014).

**Objetivos:** Los objetivos son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que busca la organización, pues encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa. Los objetivos deben ser cuantificables para que permitan medir el grado hasta el cual se han alcanzado, deben ser ambiciosos y tener cuidado de que sean factibles. (Benavides, 2014).

**Políticas:** Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la toma de decisiones. Las políticas deben: establecerse por escrito, ser difundidas, actualizarse periódicamente y ser flexibles. (Munch, 2014).

**Valores:** Los valores de una organización son los principios y las creencias esenciales que ésta define para que funjan como el ideal a seguir en todo lo que pase alrededor de ella. Los valores son la columna vertebral de toda organización. (Naumov, 2011).

**La organización:** Después de tener claro hacia dónde va la empresa es necesario organizar los recursos de la empresa y asignar funciones, para que no se pierda el horizonte. Según (Munch, 2014) organizar es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. Organización es poner en secuencia y en procesos bien ideados aquellos recursos disponibles para capitalizarlos, consolidarlos y hacer crecer a la empresa. (Naumov, 2011)

**Estructura organizacional:** Para que una empresa funcione de forma sincronizada debe establecer un orden en su manera de operar, por ello en la administración de empresa se conoce el termino estructura organizacional, que de acuerdo con (Griffin & Ebert, 2005) es la especificación de los trabajos que se deben realizar en una organización y la manera en la que esos trabajos se relacionan entre sí. Como ejemplifica (Griffin & Ebert, 2005) que una organización es como un automóvil, este tiene motor, ruedas, sistema operativos, área de almacenamiento, y aunque cada uno tiene propósitos diferentes deben funcionar

acorde con los demás sistemas; así los negocios tiene componentes estructurales, con una serie de trabajos a realizar y cada uno con un propósito general específico.

**Organigrama:** Representación gráfica de la forma en que se organiza la empresa, a través de este es posible entender como están estructuradas las funciones, los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman la empresa. (Munch, 2014).

Para lograr un correcto diseño de la estructura en la empresa es necesario conocer algunos conceptos:

**División y especialización del trabajo:** Teniendo en cuenta que las empresas realizan varias actividades, es necesario que estas se agrupen De acuerdo con su afinidad. Adam Smith (la riqueza de las naciones) fue quien propuso la división del trabajo demostrando que de esta forma se puede ahorrar tiempo, aumentar la producción, ahorro de capital y por consecuencia el enriquecimiento de las organizaciones.

La división del trabajo de acuerdo con Dessler (1979) hace referencia al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, una de las características distintivas de la especialización es que mientras más se divida el trabajo, más eficiente se vuelve el operario, por lo menos hasta cierto punto.

Para Bernal (2014) la división del trabajo, hace referencia al grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas, y para ello es importante tener como criterio la optimización del desempeño de las personas en sus funciones.

Según Bernal & Sierra (2013) se suele dividir el trabajo por áreas básicas como:

- Administración general
- Producción y operaciones
- Marketing
- Contabilidad y finanzas
- Desarrollo humano

Para Bernal & Sierra (2013), la especialización del trabajo hace referencia a la realización de actividades específicas dentro de cada área, de las anteriormente mencionadas.

**Jerarquías administrativas:** Según (Bernal & Sierra, 2013) las jerarquías administrativas se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los

diferentes niveles. Todo el personal que labora en la empresa debe saber quiénes tienen la responsabilidad de las diversas decisiones y operaciones. (Griffin & Ebert, 2005).

En conclusión, definir un líder en cada área es indispensable para guiar a todo el equipo de trabajo y en su momento sea quien tome las decisiones.

**Líneas de autoridad:** Autoridad es el derecho de imponer a los recursos el cumplimiento de determinadas acciones organizacionales. Es una forma institucionalizada de poder que se le confiere a una posición o cargo. (Brown & Moberg, 1996). Estas líneas de autoridad establecen la dependencia y autoridad que existe entre los cargos de un nivel jerárquico superior y uno inferior. (Bernal & Sierra, 2013). De acuerdo con uno de los principios de (Fayol, 1916), la unidad de mando, una persona en una empresa solo debe recibir órdenes de un solo jefe.

Cuando en una organización no se establecen líneas de autoridad, los subordinados no tendrán certeza de quien es su jefe inmediato y a quien rendirle cuentas, por lo tanto su desempeño puede ser deficiente y no elaborar correctamente sus funciones, si varias personas por encima de él lo están mandando.

**Diseño de puestos:** Es fundamental dentro de las organizaciones, establecer funciones específicas para cada puesto de trabajo, así cada individuo sabrá lo que tiene que hacer y poder programar sus actividades y no evadir la responsabilidad ante una tarea no realizada. Según (Chiavenato, 2007) El diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo, y la relación con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante.

Al diseñar los puestos de trabajo se deben tener en cuenta 4 condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante debe desempeñar.
- Métodos y procedimientos de trabajo para realizar el conjunto de tareas.
- A quien debe reportar el ocupante (responsabilidad) – relación con su jefe
- A quien debe supervisar (autoridad) – relación con sus subordinados

**Manuales administrativos:** Según Franklin (2014), los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (como su historia,

legislación, políticas) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor las tareas.

**El manual de funciones:** condensa las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte en la estructura organización, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

**La contabilidad como herramienta de gestión:** La contabilidad es una herramienta efectiva en las empresas para llevar las cuentas de una empresa de una forma ordenada y en tiempo oportuno; como lo manifiesta el artículo 1 del decreto 2649/93, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

Para la Contaduría General de la Nación (Contaduría General de la Nación, 2006) la contabilidad es un sistema de información que identifica, clasifica, valora, registra y comunica datos específicos mediante la presentación estados e informes, de tal forma que sean útiles para orientar la gestión.

El **objetivo de la contabilidad** es satisfacer la necesidad de información de los *stakeholders*: accionistas, gobierno, bancos, proveedores, administradores de la empresa, trabajadores como lo mencionan (Sinisterra, Polanco, & Henao, 2011)

De acuerdo con (Cohen & Asin, 2005) un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Los elementos normalmente son:

- El equipo computacional
- El recurso humano
- Los datos o información fuente
- Los programas
- Las telecomunicaciones
- Los procedimientos

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas

- Entrada de información
- Almacenamiento de información
- Procesamiento de información

- Salida de la información

La contabilidad es una herramienta que proporciona a la gerencia de las empresas la facilidad en la toma de decisiones. Así lo expresa (Sinisterra, Polanco, & Henao, 2011)

*“Con el fin de disminuir la incertidumbre y garantizar una adecuada toma de decisiones la persona responsable de be contar con información pertinente, la contabilidad suministra a la gerencia información sobre rentabilidad liquidez, capacidad de endeudamiento, márgenes de utilidad por cada producto, disponibilidad de efectivo, origen y aplicación de fondos”.*

A modo de crítica la contabilidad es una herramienta indispensable en toda organización para llevar un control de todos los hechos económicos para que las decisiones que se tomen se basen en cifras reales y que sea en tiempo oportuno.

Según (Romero, 1995) la contabilidad adopta diferentes facetas De acuerdo con cada tipo de usuario y sus necesidades.

- Contabilidad financiera
- Contabilidad administrativa
- Contabilidad de costos
- Contabilidad fiscal
- Contabilidad gubernamental

**Tabla 2 Características de las principales orientaciones contables**

	Contabilidad financiera	Contabilidad administrativa
Características	Orientación financiera	Orientación administrativa
Usuarios	Externos	Internos
Obligatoriedad	Obligatorio por diversas leyes	Opcional, ya que el uso es exclusivo de la administración.
Temporalidad	Reporta hechos pasados	Enfocada al futuro
Normatividad	En base a los principios generalmente aceptados.	No hay normas, se analiza de las disciplinas.
Informes	Entrega estados financieros de uso general.	Reportes como los solicita la administración.

Fuente: Elaborado a partir de (Díaz & Moreno, 2006)

**Software contable:** Anteriormente los registros contables se llevaban en libros físicos, lo que le restaba a las empresas ser más productivas, además de que los seres humanos por naturaleza se equivocan y las cifras o registros de manera manual, repercuten en

errores y demoras a la hora de presentar un informe. Los tiempos han ido evolucionando y la tecnología hoy en día ocupa un papel importante dentro de las empresas para facilitar los procesos.

Para que se pueda llevar una contabilidad organizada, real y oportuna es necesaria la implementación de un programa contable de algunas de las tecnologías de la información (hardware, software). Las tecnologías de la información siguiendo a (Cohen & Asin, 2005) hacen referencia a todas aquellas tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información, las cuales pueden ser tecnologías de hardware, software, tecnologías de almacenamiento y tecnologías de comunicaciones. Todas estas tecnologías forman la infraestructura tecnológica de la empresa, la cual provee una plataforma desde donde la compañía puede construir y operar los sistemas de información.

### **Metodología**

Este es un trabajo descriptivo basado en un estudio de caso con muestra de una empresa. Se usan fuentes primarias y secundarias. Se recogió información con entrevistas en profundidad a todos los miembros de la familia en el mes de febrero.

### **La carne bovina**

Los departamentos que protagonizan la ganadería y la extensión de tierras son Antioquia y la costa atlántica con la introducción de los pastos, los que permitieron a los hacendados organizar la producción ganadera, poner cercas alrededor de las haciendas para que fueran propiedad privada. Actualmente, el área de extensión de la ganadería es superior que la de la agricultura, ya que el ganado puede ser criado en áreas donde el duro clima imposibilita el crecimiento de los cultivos, como en las altas montañas o las zonas con una aridez extrema (Romero M. , 2011)<sup>1</sup>. De acuerdo con la información que

---

<sup>1</sup> Las primeras especies de ganado entraron a Latinoamérica hacia 1525 durante el tercer viaje de Colon sin el propósito de comercializarlos. Con la llegada de los españoles y el descubrimiento de grandes llanuras aptas para mantener animales domésticos se inició el comercio de estos animales. Don Rodrigo de Bastidas quien fue ganadero de cuna y tenía en su poder 10.000 cabezas de ganado fue enviado por la corona española a tierra firme- Santa Marta el 16 de mayo de 1524 para que pusiera a producir esta región con granjerías y 200 vacas, 300 puercos y 25 yeguas. Esta actividad ganadera es la que se va expandiendo por toda la Costa Atlántica. Para el siglo XVI la ganadería tomo fuerza como fuente de producción por las pieles las cuales eran exportadas pero la carne no tenía un fin económico y muchas veces esta carne se desperdiciaba. Para los siglos XIX y XX la ganadería fue cogiendo fuerza con la colonización y se inicia la expansión ganadera. La ganadería se ve beneficiada con la aparición de Los grandes latifundistas



suministra el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Finagro, existen 4 sistemas de comercialización del ganado, luego del sacrificio:

1) Báscula: consiste en la venta del ganado gordo en el sitio de producción. Es una transacción entre ganadero y comprador, previo el establecimiento de un precio por kilo en pie. 2) Subasta Ganadera: Es el sistema más moderno de comercialización y nació como una necesidad sentida de los ganaderos para negociar en forma transparente sus ganados. Este sistema trae consigo la introducción del concepto de valor por kilo, como parámetro productivo. 3) Feria de Ganados: Bajo esta modalidad, es la oferta y la demanda de ganados, la que determina el precio al productor. Opera bajo un mecanismo de comisionistas, quienes compran al ganadero y venden al carnicero o vendedor al detal. 4) Carne en canal: Es el sistema más eficiente desde el punto de vista de la cadena cárnica. Acarrea ventajas como las economías de escala en fletes (14 novillos por camión vs 40 canales) Sin embargo, la garantía en la conservación del frío, desde el frigorífico hasta el consumidor, es un problema frecuente. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011)

### ***Importancia y estructura del mercado de carne bovina***

La Importancia del sector con base en cálculos del DANE, Fedegan indica que en 2010 la ganadería participaba con poco menos del 1,7% del PIB Nacional, con el 20% del PIB del subsector agropecuario y el 53% del PIB pecuario. En ese orden de ideas la ganadería conserva la primacía dentro de la producción pecuaria, por encima de otras actividades como la producción avícola, porcina o piscícola. Lo que muestra además su importancia en la economía rural colombiana. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011)

La siguiente tabla muestra la producción de bovinos en Colombia, según (Fedegan, 2016)

---

que se van apropiando de las tierras y con la introducción de los pastos mejorados de maquinaria para el manejo de los hatos.

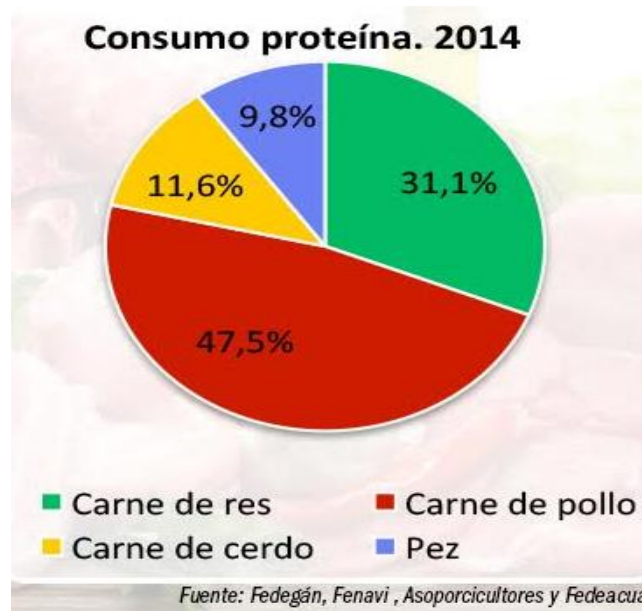
**Tabla 3 Producción de Bovinos en Colombia**

Producción Colombia	
Fecha	Sacrificio Bovino (miles cabezas)
2011	4.262
2012	4.479
2013	4.399
2014	4.332
2015	4.311

Fuente: Elaboración propia a partir de (Fedegan, 2016)

La carne de res es la segunda de preferencia en el país con 18 kilos de consumo per cápita anual, el primer lugar es para la proteína de pollo. En 2014, el consumo de proteínas de origen animal fue de 62,3 kilos por habitante. Del total del porcentaje, la carne de pollo contribuyó con 47,5%, la de res con 31,3 %, la de porcino con 11,6 % y los pescados con 9,8 %, según cifras de FNG, Fedegán, Fenavi, Asoporcicultores y Fedeacua. (Contexto Ganadero, 2015).

**Tabla 4 Consumo proteína 2014**



Fuente: tomado de (Contexto Ganadero, 2015)

## ***El fundador***

Edilberto Ramírez nació en el municipio de Simijaca Cundinamarca el 1 de diciembre de año 1956, y es el tercero de ocho hermanos. Sus padres fueron Aristóbulo Ramírez y Fideligna Moreno Beltrán, campesinos humildes oriundos de Pacho Cundinamarca. Sus padres no pudieron darles estudio, razón por la cual todos hubieron de pagarse los estudios y trabajar. Edilberto comenzó a trabajar a los diez años acompañando a su padre al matadero central en la calle 13 con 32 de Bogotá, donde aprendió los secretos del negocio. Entendió cómo sacar la carne que quedaba en el sebo “*esa carne o recorte se llama mota, razón por lo cual me apodaron “El Motas”*” (Ramírez E. , 2016)

En 1970 trabajó para el matadero Guadalupe como *despresador* de ganado y al mismo tiempo, compraba el sebo para motilarlo y vender la mota (recorte de carne) a las salsamentarías. Años después comenzó a hacer hamburguesas con esta carne y empezó a venderlas a Charly Burger su primer cliente, hoy en día Charly Roast Beef.

Hacia los años ochenta Edilberto decidió producir cárnicos en compañía de Gonzalo Casas, un gran amigo y socio. Abrieron una fama<sup>2</sup> llamada Discarsur Ltda.; para ese entonces les iba muy bien en el negocio y lograron fidelizar su mayor cliente *Charly Roast Beef* durante 30 años, quien les compraba la carne y el Roast Beef procesado (producto elitista). En esa misma época Edilberto compró el terreno donde hoy en día opera la familia Ramírez; el lote costo \$2.000.000 que pagó en dos años.

Discarsur Ltda se liquidó en el 2009 para dar paso a una nueva sociedad con Gonzalo Casas: *RyC* (Ramírez y Casas) y *Aldetti* (Alimentos de la tierra), sociedades que no duraron mucho tiempo porque salió mal librado en estos negocios, sus socios lo robaron dejándolo casi en la ruina.

## ***Cómo es el empresario***

Edilberto (Ver ilustración 3) se define como “una persona humilde, alegre, trabajadora, malgeniada, desorganizada pero exigente con sus empleados en la entrega de pedidos a sus clientes. Hizo hogar a la edad de veinticuatro años con la señora Yanet Yazo (especialista en confección de ropa), con quien tuvo tres hijas: Alejandra, Jenifer y Krystel.” Se separó de su mujer en 1996.

---

<sup>2</sup> En Bogotá las carnicerías se llaman famas.

### **Ilustración 3 Foto Edilberto Ramírez**



Fuente: La autora

El fundador es una persona sin educación universitaria, pero gracias a su experiencia en las carnes, su tenacidad, su emprendimiento, ahorro y perseverancia en el negocio, ha logrado construir un patrimonio cerca de los dos mil millones de pesos.

#### ***La historia de la empresa***

Jenifer Ramírez Jefe de Ventas comenta: *“Carnes y Cárnicos es una empresa que ha pasado por diversos cambios en cuanto a la conformación de la empresa y nombres comerciales. En funcionamiento como empresa de producción de derivados cárnicos tiene más de 30 años, su fundador Edilberto Ramírez ha tomado una visión, encaminados a que la empresa tenga un crecimiento comercial, desarrollo de tecnología y variedad de sus productos los cuales siempre se han caracterizado por su calidad sabor y experiencia”* (Ramírez J. , 2016).

La imagen representa de forma sencilla el concepto de naturaleza (Ver ilustración 4). Es creación del fundador. La imagen que se usa a diario es diferente. No nació del análisis de las necesidades (Claver Cortés, 2008).

#### **Ilustración 4 Logo de la empresa**



Debido a intentos fallidos con sus amigos Edilberto decidió independizarse y crear su propia empresa en 2011: La comercialización de carnes frescas, maduras, productos cárnicos y embutidos, llamada Carnes y Cárnicos SAS. Como menciona Jenifer en la entrevista, la empresa solo cambió su razón social y pasó a tener un solo dueño, ya que las sociedades anteriores que tuvo Edilberto no dieron resultado.

Carnes y Cárnicos se encuentra ubicada en la carrera 25 A # 44 -69 sur en el barrio Claret al sur de Bogotá. Su hija mayor Alejandra, ingeniera industrial, tiene a su cargo la línea Berakah de embutidos.

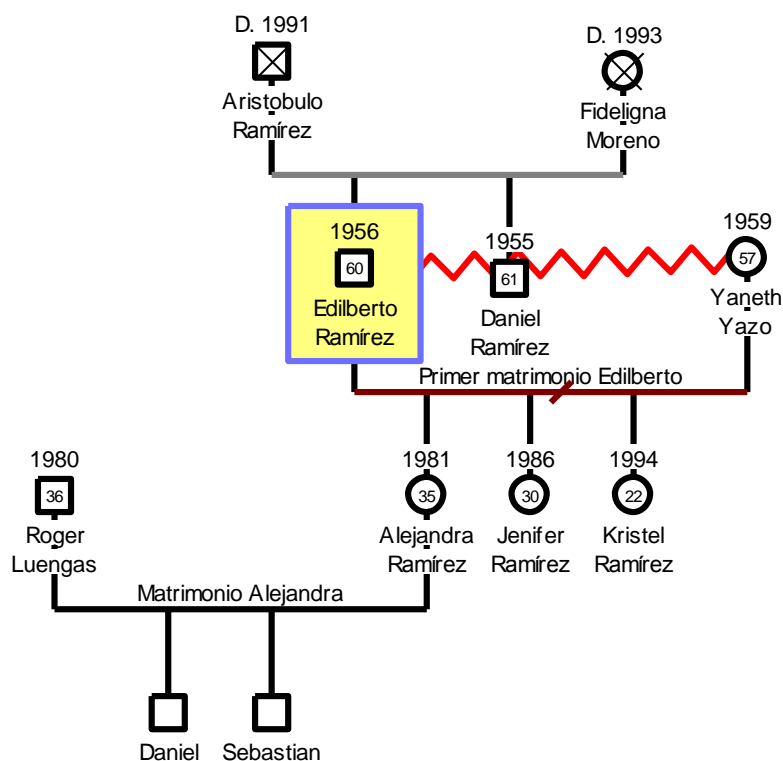
En 2015 Yanet Yazo, diseñadora de modas se vincula a la compañía asumiendo el cargo de administradora. Sus otras dos hijas, se vinculan en 2016, Jenifer profesional en mercadeo y publicidad al frente del área de mercadeo y ventas, Krystel como apoyo administrativo, desarrollando los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas que está cursando y Edilberto al frente de las compras de la empresa. La vinculación de la hija parece ofrecer las ventajas de orientación de largo plazo, conocimiento del negocio, orgullo de la cultura familiar, mayor compromiso, la competencia no tiene información (Gámez J. , 2008).

El genograma<sup>3</sup> muestra una relación conflictiva entre el fundador y su esposa, aun después de su separación (Ver ilustración 5). La esposa de Edilberto maneja el área administrativa y su relación afecta el desarrollo de la empresa. Sus tres hijas están vinculadas a la organización y entre ellas existen buenas relaciones, sin embargo no son conscientes del legado de su padre. El esposo de la hija mayor está trabajando los temas financieros en la empresa desde 2011.

---

<sup>3</sup> El árbol genealógico es herramienta útil para el análisis de la empresa de familia y sus problemas.

### Ilustración 5. Genograma familia Ramírez



Fuente: Elaboración propia

### La gestión en Carnes y Cárnicos

Las ventajas y desventajas de las empresas de familia son evidentes en carnes y cárnicos, la investigación arrojó los siguientes resultados:

- No es una empresa manejada con los criterios de empresa profesional, una empresa profesional es aquella donde se logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. (Giraldo, 2001).
- La empresa no cuenta con áreas bien definidas de acuerdo con el proceso administrativo (Fayol, 1916).
- Tiene problemas de conflictos familiares porque no saben diferenciar los roles dentro de la empresa y la familia, la comunicación es deficiente y el 80% de las reuniones que realizan no concluyen positivamente, tomándose decisiones en cabeza del fundador De acuerdo con su criterio (Belausteguigoitia I. , 2012 ).

- La empresa tiene potencial de crecimiento pero al carecer de procedimientos en cada área, ninguna de ellas puede emitir un informe mensual que permita crear estrategias que mejoren la operación y la empresa crezca gradualmente cada año, estos informes son: inventarios, presupuesto de compras, informes de cartera, estados financieros (Cohen & Asin, 2005).
- Es una empresa que desconoce su condición de empresa familiar y los modelos de gestión propios para estas organizaciones (Belausteguigoitia I. , 2003).
- La familia empresaria ignora que un tercero, por ejemplo un ingeniero de alimentos, ingeniero industrial, un administrador de empresas, externo a la familia pueda liderar procesos claves para mejorar el funcionamiento en las operaciones de la empresa, porque ellos piensan que sería un intruso en las decisiones que para ellos corresponderían solo a la familia. En cambio este tercero puede ser de gran ayuda, debido a sus conocimientos, experiencia profesional e imparcialidad al no tener ningún vínculo familiar, además su interés sería hacer bien su trabajo (Corona, 2005).
- Los jefes en la empresa son el fundador de la empresa y su esposa, los dos tienen puntos de vista diferentes que no los lleva a ponerse de acuerdo por su participación accionaria que está en el cincuenta por ciento para cada uno. La ventaja de que el fundador sea el jefe es porque es muy estricto con los pedidos de los clientes y ello permite su fidelización pero la desventaja es que no respeta las decisiones que toma su esposa en el área administrativa (Gamez J. , 2013).
- La falta de manuales y creación de puestos de trabajo y funciones por escrito, es una desventaja porque se pueden confundir los roles de cada uno de los colaboradores y en caso de hacer un reclamo a una tarea no realizada, no hay a quien responsabilizar (Leach P. ).
- Los documentos como órdenes de pedido, facturas de compra de materia prima, gastos, nómina, servicios; no se están registrando en el software contable, sino parcialmente en una hoja de Excel sin codificación De acuerdo con el PUC (Plan único de cuentas para comerciantes) por dos razones: la primera corresponde a la falta de organización en los documentos (no hay un archivo y varios documentos se pierden o no se exigen al proveedor) la segunda corresponde al desconocimiento en temas contables de la secretaria. Esto genera que nunca se pueda acceder a un informe real, ni en tiempo oportuno, por consiguiente las decisiones que se tomen

no serán las mejores porque no hay cifras razonables que las soporten (Díaz & Moreno, 2006).

### **Gestión**

Frente a una posible decisión del fundador de poner en arriendo la fábrica, debido al cansancio que le lleva esta operación de las carnes, Jenifer su segunda hija decidió el pasado 15 de febrero de 2016, comprometerse con el patrimonio de la familia y trabajar en el área de producción y costos, con las siguientes propuestas:

**Producción y costos:** Elaborar la fórmula para encontrar el costo real de cada producto, ya que los precios hasta el momento se fijan De acuerdo con información del señor Edilberto; con esta fórmula se puede determinar si la empresa está generando la utilidad que se espera, de lo contrario proceder a mejorar los precios o reducir gastos innecesarios. Los estados financieros para el año 2015 reflejaron una situación no muy favorable: las ventas fueron aproximadamente \$ 2.342.000.000 las compras \$ 2.034.000.000 y los gastos \$ 312.600.000 de lo que se presume la rentabilidad para este año fue negativa -0.998%. La utilidad bruta en porcentaje es de 13.15% lo que quiere decir que los gastos están elevados y muchos de ellos no corresponden a la operación de la empresa como el dinero para gastos personales.

**Área administrativa:** La familia empresaria ha logrado en esta área definir: la misión, visión, valores, principios, objetivos, portafolio de productos y política empresarial, temas corporativos necesarios para definir el horizonte de la empresa, no obstante la administración de la empresa abarca mucho más, (Sergio, 2011) define la administración como : “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.

### **DOFA de la empresa de familia**

Finalmente, con la información recabada –aunque no es común su uso esta herramienta en la familia- se hizo la matriz DOFA para comprender mejor el contexto que engloba la familia empresaria en este caso y encontrar sus mayores dificultades, y será útil para el empresario.



**Tabla 5 Análisis matriz DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay políticas definidas en la empresa.</li> <li>• La familia tiene problemas de comunicación y toma de decisiones.</li> <li>• No hay una visión compartida de la empresa.</li> <li>• Todos los miembros trabajan bien individualmente pero no saben trabajar en equipo.</li> <li>• Los conflictos familiares afectan el liderazgo en el área administrativa.</li> <li>• La administración de la empresa no es autónoma.</li> <li>• El fundador de la empresa no le gusta delegar funciones, todo lo quiere resolver por sus propios medios.</li> <li>• No se ha podido establecer un proceso organizado para la orden de pedidos.</li> <li>• La falta de una estructura administrativa, no permite tener informes financieros y contables a tiempo, por lo que las decisiones no se pueden tomar con objetividad sino subjetivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dueño de la empresa tiene proveedores directamente del matadero, por lo que sus precios son muy competitivos en el mercado.</li> <li>• Los productos cárnicos siempre serán parte del alimento diario en los hogares.</li> <li>• La fidelización de los clientes con la empresa.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización cuenta con un liderazgo familiar.</li> <li>• Los miembros de la familia se sienten orgullosos de trabajar dentro de su empresa.</li> <li>• La calidad de sus productos hace que sus clientes los prefieran.</li> <li>• Todos los miembros trabajan con amor y pasión por cumplir con los pedidos de los clientes De acuerdo con los estándares de calidad.</li> <li>• La empresa cuenta con una fábrica amplia y las instalaciones son propias.</li> <li>• La línea de embutidos cuenta con registro INVIMA, lo que da confianza en los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fenómeno de sequía en el departamento de Cundinamarca, hace que la producción bovina se disminuya y la carne aumente de precio, por lo tanto los productos cárnicos han aumentado el precio, y los consumidores finales prefieren reemplazar la carne por productos más económicos.</li> <li>• Durante el tiempo de transporte de los productos de la fábrica a los destinos de cada cliente, cabe la posibilidad de que la carne se dañe, lo que significaría una pérdida para la empresa.</li> <li>• El desorden en los documentos es visible a los clientes y proveedores que visitan la empresa y esto puede ser contraproducente porque el cliente no se llevara la mejor imagen, teniéndola como una empresa que no es seria.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **Discusión**

Carnes y Cárnicos es una empresa de familia (Amat, 2004), con los conflictos propios de esas organizaciones (Gámez, 2013). Mantiene relaciones conflictivas como familia empresaria pero aprovecha el potencial del sector y la experiencia del fundador (Ward, 2005).

Este documento, autorizado por el fundador de la empresa, permite ver las condiciones propias de las familias empresarias (ventajas, desventajas) y la necesidad de abordar el proceso profesionalización de las áreas administrativas de la empresa Carnes y Cárnicos, específicamente en la estructura organizacional y la contabilidad como herramienta de gestión fundamental en el proceso de profesionalización de la empresa (Díaz & Moreno, 2006). A pesar de estar separados, la esposa del fundador (confeccionista) trabaja en la empresa como administradora (Urrea, 2003). El fundador no delega y maneja un liderazgo autoritario (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

El alcance de esta investigación incluye el análisis como EF, sus ventajas y desventajas. Sin embargo no aborda la profesionalización en sus aspecto de protocolo familiar, el manejo los conflictos familiares ni la sucesión, por ser temas sustantivos que requieren de una minuciosa investigación, acompañada de expertos.

Se da respuesta a una de las partes del proceso administrativo como es la organización, que reconozca su condición de EF y una pieza clave en toda compañía como es la inclusión de un proceso contable que pretende tener la información financiera en cifras razonables y en consecuencia la empresa sabrá como optimizar sus recursos. No se puede garantizar cómo la familia abordará la convivencia en la empresa, pero se espera que por lo menos los conceptos básicos que encierran el término EF ayuden a mejorar la comunicación.

## **Propuesta para carnes y cárnicos**

Uno de los grandes retos Carnes y Cárnicos como EF es la profesionalización, proceso para que implemente métodos de trabajo que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, 2001) y garantizar la supervivencia de la organización para las tres hijas de la segunda generación. Con los resultados de la investigación, los datos cualitativos y cuantitativos, y el análisis riguroso

de la información la autora propone el siguiente plan de acción para Carnes y Cárnicos para los próximos nueve meses:

## **1. Estructura organizacional**

### **Objetivo**

Establecer un orden en la empresa de familia para que todos los individuos de la empresa conozcan su posición y función. Para que sea posible el funcionamiento con una eficiente estructura organizacional es necesario ejecutar las siguientes acciones:

- Diseñar el organigrama que refleje las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Dividir y definir las áreas de la empresa: Financiera, Comercial, Producción, Recursos Humanos.
- Elaborar un manual de funciones por cada área de la empresa.
- Definir y diseñar puestos de trabajo. (Chiavenato, 2007)

### **Resultados**

Al diseñar y ejecutar la estructura organizacional la empresa obtendrá los siguientes resultados:

1. Los procesos serán más sencillos de realizar, existirán funciones específicas que se podrán coordinar y controlar y recursos que se podrán optimizar (Munch, 2014).
2. El empleado conocerá el área a la cual pertenece, por tanto se volverá más productivo y eficiente en su trabajo. (Dessler, 1979).
3. El empleado sabrá cuál es su posición dentro de la organización y a quien debe dar cuentas de su trabajo, porque ha sido informado de su jefe inmediato (Fayol, 1916)
4. el empleado sabrá específicamente cuáles son sus funciones, que han sido descritas en el manual de funciones por tanto no habrá excusa para evadir su responsabilidad en el trabajo. (Franklin Fincowsky, 2014).

### **Plazo**

Se recomienda un plazo de seis meses para que la empresa construya la mejor estrategia en el diseño de la estructura organizacional.

## **2. La contabilidad como herramienta de gestión**

**Objetivo:** Tener la información financiera clara, precisa y oportuna. Se deben seguir las siguientes recomendaciones para lograr que el proceso contable en Carnes y Cárnicos sea efectivo:

1. Invertir en un software contable con sistema de costos.
2. Contratar de una persona con los conocimientos suficientes para el registro de la información correctamente (auxiliar contable).
3. Un archivo organizado
4. Un contador (externo) (Cohen & Asin, 2005)

## **Resultados**

La empresa obtendrá los siguientes resultados:

1. la información será completa y real, por tanto la gerencia podrá tomar decisiones en base a datos y cifras que corresponden a la operación de la empresa. (Sinisterra, Polanco, & Henao, 2011).
2. Los diferentes informes, ya sean inventarios, movimientos de cuentas, estados financieros, impuestos, proveedores, cartera etc. que requieran las diferentes áreas de la empresa se podrán generar en tiempo oportuno, ya que el software contable está diseñado para almacenar, procesar y dar salida a la información De acuerdo con las especificaciones de ingreso. (Cohen & Asin, 2005).
3. La contabilidad de forma ordena permitirá que los diferentes usuarios ya sean proveedores, clientes, gobierno, inversionistas, etc., puedan interpretar la situación financiera de la empresa y satisfacer sus necesidades, (Sinisterra, Polanco, & Henao, 2011) como cerrar una venta, generar credibilidad con los proveedores, obtener alianzas estratégicas.

**Plazo:** Se recomienda un plazo de tres meses para que la empresa implemente y parametrize un software contable que integre un sistema de costos y la contratación de un auxiliar contable.

## **Charlas**

La autora ofrecerá adicionalmente tres charlas informativas:

1. Empresas de familia: se explicarán todos los temas correspondientes a la EF y se entregara material relacionado. Duración: 50 minutos.

2. Proceso administrativo: se explicarán los cuatro procesos: planeación, organización, dirección y control. Se entregará material relacionado. Duración: dos horas.
3. La contabilidad: se explicará la importancia que tiene la contabilidad dentro de una organización y la necesidad de implementarla. Se entregará material relacionado. Duración: una hora.

## **Conclusiones**

- En Colombia las dos terceras partes de las empresas son familiares. Carnes y Cárnicos no es ajena a las deficientes prácticas de gestión de la empresa de familia. Comete los mismos errores –revolver la gestión de la empresa con el conflicto familiar, mantiene diferencias entre los miembros de la familia, y desconoce los procesos de profesionalización-, hechos que dificultan la gestión y pueden provocar la desaparición de la empresa. En caso de no imponer correctivos Carnes y Cárnicos puede sumarse a las estadísticas mundiales que muestran la desaparición del 70 por ciento de las empresas de familia en la transición de la primera a la segunda generación.
- El fundador de la empresa tiene un sólido espíritu emprendedor, inició su proyecto empresarial en 2011, manifiesta los deseos de consolidar la empresa, tiene los recursos financieros, conoce del sector pero carece de conocimientos de gestión del negocio (Corona, 2005). Carnes y Cárnicos es una empresa de familia que comparte la sangre, el trabajo y la propiedad (Jaffe, 1990); lleva varios años y se ha mantenido en el mercado gracias a la habilidad de su fundador para negociar en el mundo de las carnes, sin embargo presenta falencias, como conflictos familiares, no hay funciones específicas definidas por cada área y puesto de trabajo, indebida utilización de los recursos económicos, que no han permitido que la empresa crezca y genere las utilidades que todos esperan. Los estados financieros para el año 2015 reflejaron una situación no muy favorable: las ventas fueron aproximadamente \$ 2.342.000.000 las compras \$ 2.034.000.000 y los gastos \$ 312.600.000 de lo que se presume la rentabilidad para este año fue negativa -0.998%. la utilidad bruta en porcentaje es de 13.15% lo que quiere decir que los gastos están elevados y muchos de ellos no corresponden a la operación de la empresa como el dinero para gastos personales.
- A partir de esta investigación se diseñó una estructura organizacional y se recomienda su implementación, al igual que la adopción de la contabilidad como herramienta de gestión. Se espera que la empresa familiar Carnes y Cárnicos se

profesionalice con esta propuesta en los próximos treinta y seis meses y se convierta en el primer paso para asegurar la transición a la segunda generación.

## Bibliografía

- Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar. *Ediciones Gestion 2000, Planeta Agostini*, 175.
- Banco de la República., Subgerencia cultural. . (2015). *Resolución de conflictos*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/resolucion\\_de\\_conflictos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/resolucion_de_conflictos)
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares su dinamica, equilibrio y consolidacion* . Mexico: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2012 ). *Empresas familiares: Dinamica, Equilibrio y Consolidacion*. Mexico: McGraw-Hill tercera edicion.
- Benavides Pañeda, R. (2014). *Administracion*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogota: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI : Segunda edición*. Bogota: Pearson Educacion de Colombia Ltda.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1996). *Teoría de la organización y la administración*. México: Editorial Limusa S.A.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernandez, C., & Vásquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thompson Editores Spain.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill .
- Claver Cortés, E. (2008). Dirigiendo la empresa familiar. En M. Ruiz Gonzalez, *Gestion de la empresa familiar* (págs. 11-12). España: McGraw-Hill.
- Cohen, D., & Asin, E. (2005). *Sistemas de información para los negocios: un enfoque para la toma de decisiones*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Confecámaras. (Febrero de 2015). *La economía aplicada*. Obtenido de <http://www.economiaaplicada.co/index.php/41-sectorial-de-la-semana/433-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Contaduría General de la Nación. (2006). *Textos de contabilidad*. Obtenido de La contabilidad y el control públicos: Un enfoque conceptual, normativo y jurisprudencial.: [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/c2545131-64e5-410d-af8f-6d6d319a8716/La\\_contabilidad\\_y\\_Control\\_Publicos.pdf?MOD=AJPERES](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/c2545131-64e5-410d-af8f-6d6d319a8716/La_contabilidad_y_Control_Publicos.pdf?MOD=AJPERES)
- Contexto Ganadero. (30 de Octubre de 2015). *Contexto Ganadero*. Obtenido de Panorama del consumo de carnes en Colombia en la última década: <http://www.contextoganadero.com/economia/panorama-del-consumo-de-carnes-en-colombia-en-la-ultima-decada>
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto y Planeta De Agostini.
- D. Lipman, F. (2010). *GUIA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES*. BARCELONA: DEUSTO.
- De Pina Vara, R. (1988). *Diccionario de Derecho*. Mexico: Editorial Porrúa S.A.

- Dessler, G. (1979). *Organización y administración :enfoque situacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Díaz, H., & Moreno. (2006). *Contabilidad general:enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. México: Pearson Educación de México.
- Dyer, W. G. (1986). El cambio cultural en las empresas familiares: la anticipación, gestión de negocios y transiciones familiares. *AGRIS: Sistema de información internacional para la ciencia y la tecnología agrícola*, 179.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris.
- Fedegan. (2016). *Federación colombiana de ganaderos*. Obtenido de Estadísticas: <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional>
- fedegan. (s.f.). *www*.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas : Cuarta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Gámez. (s.f.).
- Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las Empresas de Familia. *Gestión y Sociedad*, 57-74.
- Gamez, J. (2013). el proceso de profesionalización en las empresas de familia. Caso Baterías MAC de Colombia. *Sociedad y Utopía Revista Ciencias Sociales*.
- Gamez, J. (2013). El proceso de profesionalización en las empresas de familia. Caso Baterías MAC de Colombia. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*.
- Gamez, J. (2013). El proceso e profesionalización en las empresas de familia. Caso Baterías MAC de Colombia. . *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, .
- Giraldo, J. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector No 13*.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *NEGOCIOS: Séptima edición*. México: Pearson Educación de México SA .
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. México: Mc Graw Hill.
- Jaffe, D. T. (1990). *Working with ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*. Berkeley: CA: Conari.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Leach. (1991). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Leach, P. (s.f.). *La empresa familiar* .
- Litz, R. A. (1995). The family business: toward definitional clarity. *Family Business Review*, 71-81.
- M. Gallo ; J. Sveen. (1991). Internacionalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 181-190.
- Martínez, E. J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Argentina: Ediciones Granica.



- Moyano Fuentes, J., Bruque Camara , S., Maqueira Marin , J. M., Fidalgo Bautista, F. A., & Martinez Jurado, P. J. (2011). *Administracion de empresas: Un enfoque teorico - practico* . Madrid: PEARSON EDUCACION S.A. .
- Munch, L. (2014). *Administración gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson educación de México.
- Naumov García, S. L. (2011). *Organización Total*. México: Mc Graw Hill.
- Ramírez, E. (12 de Marzo de 2016). Entrevista . (M. Urreste, Entrevistador)
- Ramírez, J. (21 de Febrero de 2016). Historia de Carnes y cárnicos. (M. Urreste, Entrevistador)
- Ramírez, Y. (21 de Febrero de 2016). Historia de Carnes y carnicos. (M. Urreste, Entrevistador)
- Renato Tagiuri y Jhon Davis. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review V 1*.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administracion: Conceptos esenciales y aplicaciones tercera edicion* . México: Pearson Educacion de México.
- Romero, J. (1995). *Principios de contabilidad*. México: Mc Graw Hill.
- Romero, M. (2011). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de Modulo curso académico : Tecnología pecuaria:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102702/102702/leccin\\_1\\_\\_la\\_ganadera\\_en\\_colombia.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102702/102702/leccin_1__la_ganadera_en_colombia.html)
- Semana. (2015). *Empresas de familia: ¿por qué fracasan?* Obtenido de Economía:  
<http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>
- Sergio, H. y. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Serna Gómez, H., & Suarez Ortiz, E. (2005). *La empresa familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogota: Editorial Temis S.A.
- Sinisterra, G., Polanco, L. E., & Henao, H. (2011). *Contabilidad: sistema de informacion para las organizaciones* . Bogotá: Mc Graw Hill.
- Subgerencia cultural del Banco de la República. (2015). *Resolución de conflictos*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/resolucion\\_de\\_conflictos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/resolucion_de_conflictos)
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). *Estudio sectorial carne bovina: Diagnóstico de libre competencia*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio.
- Superintendencia de Sociedades. (2006). Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- T, J. D. (1990). *Working with ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a succesful business*. Berkely: CA Conari.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares*. Naucalpan de Juarez, Estado de México: Pearson Educación de México.
- Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa familiar . *Revista: Universidad E.A.F.I.T. No 129*, Medellin.
- Ward, J. (2005). *El éxito en los negocios de familia*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

