

1-1-2018

Análisis de la empresa de familia Gilardini S.A.S, a partir del modelo de los 5 círculos

Erika Paola Reyes Sánchez

Wendy Jineth Bernate Quintero

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Reyes Sánchez, E. P., & Bernate Quintero, W. J. (2018). Análisis de la empresa de familia Gilardini S.A.S, a partir del modelo de los 5 círculos. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/697

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables 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.

Análisis de la empresa de familia GILARDINI S.A.S, a partir del modelo de los 5 círculos

Erika Paola Reyes Sánchez, Wendy Jineth Bernate Quintero

Universidad de La Salle

Departamento de Ciencias Contables y Administrativas

ereyes10@unisalle.edu.co, wbermate25@unisalle.edu.co

Resumen

El presente artículo de investigación descriptivo, pretende identificar la problemática familia-negocio en la Compañía GILARDINI S.A.S., así mismo, contribuir en la búsqueda de posibles soluciones para mitigar o eliminar dichos problemas. En ese orden de ideas, primero se estudiará a la Compañía y por medio de la observación, se determinará aquellas falencias que enfrenta la empresa de familia actualmente, relacionadas con el modelo de los 5 círculos que el autor Joan Amat (2004) plantea.

Para efectuar ésta investigación, se toma la exposición de la metodología de los cinco círculos representado en: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión; luego, se analiza el papel de la empresa de familia en el sector manufacturero; enseguida, el objeto social de la empresa GILARDINI S.A.S, la cual se dedica a la actividad manufacturera (confección de camisas para caballero y blusas para dama) y por último, se aplica la teoría a dicha empresa. Se espera que el artículo sea de gran apoyo a las empresas de familia que puedan estar afrontando los inconvenientes.

Palabras Clave: Empresa de familia, modelo de los 5 círculos, propiedad, negocio, gestión, sucesión.

Abstract

This descriptive research article aims to identify the problematic family-business in the company GILARDINI S.A.S., likewise, contribute in the search of possible solutions to mitigate or eliminate said problems. In this order of ideas, the Company will be studied first and through observation, it will determine the shortcomings facing the family company currently, related to the model of the 5 circles that the author Joan Amat (2004) raises.

To carry out this research, we take the exhibition of the five circles methodology represented in: family, property, business, management and succession, then analyze the role of the family business in the manufacturing sector; immediately, the social object of the Company GILARDINI S.A.S., which is dedicated to the manufacturing activity (making shirts for men and blouses for women) and finally, the theory is applied to that Company. The article is expected to be of great support to family businesses that may be facing.

Key Words: Family Business, the five circles model, property, deal, management,
succession

Introducción

Se desarrollará en el presente artículo un estudio del caso sobre la teoría de los 5 círculos de Joan Amat, así como también de una empresa familiar seleccionada, posteriormente y una vez efectuado el análisis, se aplicará la teoría en la compañía. Lo anterior es para la orientación y mantenimiento de la empresa familiar Colombiana.

Surge la necesidad de desarrollar en el presente artículo investigativo descriptivo, el estudio respecto a qué tanto las empresas de familia tienen establecidos ciertos parámetros que son de gran ayuda para la consolidación y negocio en marcha; el modelo fue diseñado para que éste tipo de empresas (conformadas por miembros de la misma familia) puedan desarrollar su gestión empresarial confrontando sus problemas de tal forma que se propenda y se logre el progreso del objeto social de la compañía y su mantenimiento en el traspaso de generación a generación.

Amat (Citado por Gutiérrez, 2008) afirma:

La Empresa de Familia es un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa. No hay una clara separación entre familia y empresa, por lo que los valores de la familia, su historia, y sus relaciones predominan en la organización; es entendible, por tanto, que los conflictos de la empresa se lleven a la familia. (p.62)

La empresa a analizar de acuerdo al modelo es GILARDINI SAS; para la aplicación en la Empresa de Familia, se proponen diversos instrumentos de investigación; tales como: entrevistas, visitas de observación, análisis e identificación de los problemas por medio de la matriz DOFA, registro fotográfico; finalmente se presenta un informe detallado de las problemáticas y posibles soluciones en torno a la empresa familiar GILARDINI S.A.S., desde lo propuesto en el modelo de los 5 círculos.

El artículo estará organizado en 5 capítulos conformados de la siguiente manera: En el primer capítulo, se destacan diversas metodologías referentes al modelo de los cinco círculos, la definición de cada uno de sus ejes y demás conceptos teóricos que resulten ser importantes. En el capítulo dos, se hace énfasis sobre las empresas de familia en el sector manufacturero, en especial sector confección al cual pertenece la Empresa de Familia objeto de estudio. En el tercer capítulo, se muestra la empresa GILARDINI SAS desde sus 5 ejes. En el capítulo cuarto, a través de la información recolectada, se describe la problemática que enfrenta de acuerdo a cada uno de los ejes, se realiza un análisis detallado,

para finalmente; en el quinto capítulo, se plantean soluciones posibles, para mitigar las problemáticas a las que se puede enfrentar la organización.

Así las cosas, se espera mediante este artículo, que el lector conozca sobre la empresa familiar en Colombia; qué tanto éstas empresas se mantienen consolidadas; el análisis que permita identificar su importancia como elemento esencial en la economía colombiana, no sólo por sus aportes en materia económica a la sociedad sino por ser una manera de fomentar la unión y crecimiento de la base fundamental de la sociedad: la familia. Cómo se pueden manejar problemas que surgen en el desarrollo del objeto social que no repercutan en la familia ni en la empresa; entre otros consejos que a medida del artículo se van evidenciando.

Proceso investigativo

Con el fin de identificar, organizar y analizar la información necesaria para el presente artículo; se evaluará la problemática de la empresa de familia desde cinco ejes fundamentales: La Propiedad, La Empresa, La Familia, La Gestión y La sucesión. Amat (2000). Apoyados en ésta información, se diseñarán y aplicaran instrumentos de investigación tales como; entrevistas, encuesta, evidencia fotográfica y la elaboración del estudio de los problemas que enfrenta la empresa estudio GILARDINI S.A.S en relación a los 5 parámetros de la teoría, por medio de la matriz; que permite tomar datos de tipo cualitativo; finalmente se entregan resultados y se sugiere a la organización soluciones desde los lineamientos establecidos.

Ésta investigación se considera que es de tipo descriptivo; puesto que, primero se estudia el modelo de los cinco círculos de Joan Amat, sus instrumentos, recolección de la información y estrategias para la continuidad de la empresa familiar.

Tamayo (2004) afirma: La investigación descriptiva “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en presente”. (Tamayo, 2004)

(Sampieri, 2014) “La investigación descriptiva considera al fenómeno estudiado y sus componentes; miden conceptos, definen variables” (p. 122).

Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas

de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa. (p.123)

Instrumentos de Investigación de los cinco círculos.

Los instrumentos de investigación que se tienen en cuenta para la elaboración del presente artículo, se detallan a continuación:

Entrevista

La entrevista, es un instrumento importante en la presente investigación, porque su fin es recolectar más información sobre la empresa a la cual se está estudiando; se realiza una lista de preguntas, las cuales se llevan a cabo a los dueños de la empresa. La forma en que se practicarán las preguntas a los dueños es por medio de unas visitas establecidas (5) y se manejará de forma escrita; es decir, a medida que el entrevistado vaya contestando sus preguntas, se grabaran textualmente en el artículo. Acompañado a la entrevista, se toma evidencia fotográfica, el cual es otro instrumento de investigación de gran ayuda. Esto es con el fin de conocer el enfoque y posición de la organización dentro del modelo a analizar.

MATRIZ FODA

Otro instrumento de investigación es el análisis de la situación de la empresa por medio de la matriz DOFA o FODA. De acuerdo a lo planteado, se da una explicación de dicha matriz con el ánimo de aplicarla para el estudio de la empresa. Matriz FODA (2017) explica:

1. Fortalezas: capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.
2. Oportunidades: aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
3. Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
4. Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Matriz Foda, 2017).

1. MODELO DE LOS CINCO CIRCULOS

Este modelo parte del esquema de los 3 círculos planteado por los señores Davis & Tagiuri (1982), adaptado de (Perez M., 2012), proponen como ejes fundamentales en las empresas de familia: La Familia, La Propiedad y La Empresa. En ese orden de ideas, Davis y Tagiuri (1982), afirman:

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. Por otra parte, el círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. Finalmente el círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. (p.4).

El modelo de los tres círculos

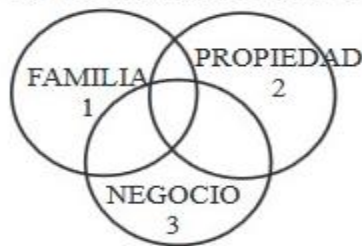


Figura No. 1: modelo de los 3 círculos. Fuente: adaptado de Amat (2000).

Por su parte, Amat (2000) amplía el modelo de los 3 círculos, basándose en la relevancia de las empresas familiares en el mundo; por esto evalúa el eje de Empresa desde dos perspectivas: La Gestión y La Empresa, y adiciona el de Sucesión; propone que los problemas de Las Empresas de familia se deben evaluar y solucionar desde estos cinco enfoques fundamentales que son:

En primer lugar, Amat (2000) señala: “la Familia considera especialmente los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria y su influencia en la empresa familiar y viceversa” (p.32).

El segundo eje La Propiedad “considera especialmente aspectos que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, a las relaciones entre los diferentes grupos accionariales, a la gestión del patrimonio y creación del valor y al funcionamiento de sus órganos de gobierno” (p.33).

El tercer eje el Negocio “Considera especialmente la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos” (p.33)

El cuarto eje La Gestión “Considera, especialmente, los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva” (p.34).

El quinto eje La Sucesión “considera, especialmente, la planificación y gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la segunda generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar” (p. 34).

Se debe tener presente, que todas las empresas de familia por lo general, deberán afrontar una serie de inconvenientes que, mirándolo de cerca, no puede parecer problema; pero que en realidad puede afectar el negocio de familia. Algunos de ellos son por ejemplo, mezclar y asumir distintos papeles no establecidos dentro de la empresa y la familia (papá, hijo, dueño, accionista y demás), el cual hace que las decisiones sean inadecuadas a las verdaderas necesidades de la compañía y se basen en los intereses personales de un individuo, ignorando la voluntad y el bienestar del colectivo. Expertos en empresas de familia como Jhon Davis, Joan Amat, Santiago Antognoly y Joaquín Trigo consideran que los principales problemas en torno a las empresas de familia son:

Trigo (2001) manifiesta que ésta situación provoca no solo que muchas veces no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean los valores familiares y las relaciones interpersonales entre familiares los que puedan llegar a ser predominantes en las decisiones que se toman en la empresa. (p.93)

Así mismo afirma: Quien lidera un proceso de la organización tiende a sobreprotegerlo evitando asignar o delegar responsabilidades a sus iguales o subalternos, lo que hace que pocos dentro de la organización conozcan el funcionamiento idóneo de la misma por otro lado, esto evita el perfeccionamiento, formalización y registro de los procesos. (p.93).

Por lo anterior, con el fin de evitar inconvenientes a futuro, en estos casos es recomendable que los propietarios definan unas políticas internas en las cuales se deje estipulados aspectos importantes como son:

la función de cada trabajador de la empresa (sea miembro de familia o no); para esto, se puede establecer un organigrama, manual de funciones, perfiles de cargo, entre otros procesos internos. Varios autores coinciden en que se establezca un gobierno corporativo en las empresas familiares, donde haya participación de personas ajenas a los miembros de familia para que no haya conflicto de intereses, independientemente de su tamaño. Esto ayuda a ver la empresa desde varias perspectivas y no sólo una a beneficio de la familia, sino también de la empresa, su crecimiento y sucesión de futuras generaciones.

En ese orden de ideas, Corona (2005), afirma lo siguiente:

Hay Empresas de Familia donde no está definido un órgano de gobierno que se encargue de estructurar la propiedad y jerarquía de poder de la sociedad, lo cual puede repercutir en la continuidad de la misma; “Por tanto, desde el punto de vista de mantener la iniciativa emprendedora, es conveniente que existan órganos de gobierno con opiniones y visiones distintas a las del director o fundador, siendo más importantes el consejo de administración y comité de dirección. (p. 60-81)

Otro aspecto relevante de la empresa de familia, se encuentra la cultura de la empresa familiar. Con ocasión de otra particularidad de las compañías familiares, sucesión, entra en juego de la cultura familiar. Más que todo en el momento de la sucesión crítica de primera a segunda generación, los altos índices de mortandad de la empresa familiar se disparan. (p. 60-81).

Otro inconveniente es la falta de planeación y proceso transitorio de mando de una generación a otra, donde no solo es la decisión de quien va a tomar el timón y liderazgo general de la organización sino el empalme y conexión del actual dirigente con su sucesor. Ante esto, que Trigo (2001) hace referencia a “que la probabilidad que tienen las empresas de familia de superar la transición entre la primera y segunda generación, o entre la segunda y tercera, es baja” (p.95)

En ese sentido, las empresas de familia, por lo general tienden a presentar la mayoría de problemas internos, entre sus mismos miembros de familia, que pueden afectar el negocio en marcha; también se pueden presentar abusos de poder por parte de algún miembro de familia, lo cual genera inconvenientes, tanto a nivel familiar como empresarial; esto puede ocasionar por ejemplo; que no haya una buena gestión empresarial y baja probabilidad de que las próximas generaciones continúen. A fin de identificar, controlar y resolver aquellos problemas que comúnmente se presentan en las empresas de familia, los teóricos han desarrollado parámetros, entre ellos, el que se usa en el presente artículo.

Implementación de Estrategias

A partir de las problemáticas asociadas en la empresa Familiar, el modelo de los cinco círculos de Joan Amat sugiere la implementación de una serie de estrategias para aumentar la probabilidad de su continuidad, las cuales, en el paso del artículo se estarán nombrando. Ahora bien, Abouzaid (2011) indica:

De acuerdo al modelo, es importante que la Familia establezca un gobierno familiar, que lo integren representantes que velen por los intereses fundamentales de todos , que se instauren pautas claras, coherentes y objetivas en cuanto a la forma de gobierno de la organización y canales de información asertivos para las partes; “El desarrollo de esta clase de estructura de gobierno ayudará a crear confianza entre los miembros de la Familia, y a unificar a la familia, aumentando así la viabilidad de la empresa (p.18)

En la constitución familiar, se consignan los lineamientos para el funcionamiento de la compañía; (Abouzaid, 2011), asevera “una constitución familiar típica abarca los siguientes elementos: valores, instituciones de la familia (incluyendo la asamblea familiar, el consejo familiar el comité de educación, la oficina familiar, etc), junta directiva, alta gerencia, autoridad, políticas relacionadas con importantes temas familiares”. (p.22.).

Otra estrategia importante es la creación de estructura de gobierno, Amat (2000) refiere:

Al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretendan ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones; para esto toma importancia la creación de un consejo familiar, el cual se refiere al órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria y está formado por un grupo de familiares que se reúnen periódicamente para discutir los problemas actuales y políticas para hacer frente a situaciones o problemas futuros que surgen del hecho de que sus familiares participen en una empresa.

Con la globalización, notamos que va aumentando las exigencias y cambios para aquellas empresas profesionalizadas; las empresas de familia no deben quedarse atrás; al contrario, pueden prepararse para afrontar los mercados cambiantes y adaptarse fácilmente a lo que la demanda pide. Debe haber más profesionalización en sus procesos y en su manejo de la discreción familiar dentro de la empresa. Trigo (2001) manifiesta:

El mercado exige la continua profesionalización de la organización, partiendo de sus dirigentes a sus procesos y prácticas comerciales, por lo que es necesario que prevalezca dentro de la empresa reconocer y asignar responsabilidades a quienes tengan las capacidades y

conocimientos que contribuyan con este objetivo; dejando de lado los intereses subjetivos que puedan llegar a existir por vínculos familiares. “Esto está ligado a la superación de sus dificultades, para afrontar la renovación permanente de su negocio y la mejora continua de la eficacia y profesionalización de su gestión. (p. 96-97).

La profesionalización de la empresa le permite mantenerse y ser competitiva en el mercado, esto se debe llevar a todos los aspectos de la organización, contando con personal idóneo en cada área que logre en conjunto capacitar, tecnificar e innovar. “La profesionalización no implica reducir el papel de la familia dentro de la empresa familiar sino dar prioridad a los temas empresariales. (Joaquin Trigo, 2001) (p. 110).

Otro factor importante es el buen gobierno corporativo, (Serna Gomez & Suarez Ortiz, 2005) “en términos generales, mejora el funcionamiento de las empresas (interna y externamente) busca la eficiencia, transparencia y responsabilidad de la sociedad”(p. 211)

En ese orden de ideas, es significativo tener un gobierno corporativo, el cual se estructure una serie de normas internas (funcionarios, directivo, administrativo, gerencial) y externas (stakeholders, proveedores, clientes, etc.) a fin de tener transparencia organizacional.

Amat (2000) expone: a) “La creación de un protocolo de familia se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa”.

b) “La implementación de un consejo de administración que tome decisiones sobre la planificación mercantil, civil y fiscal del patrimonio familiar, este debe hacer una separación entre el patrimonio familiar y el empresarial; además se aconseja la entrada de consejeros externos para que exista una mediación más objetiva”.

c) “La renovación estratégica de la empresa familiar; esta le permite confrontar dos aspectos fundamentales para su supervivencia; por un lado, la variación del entorno y por el otro hacer frente a la complejidad de la gestión empresarial; por el aumento de dimensión y creciente proceso de internacionalización de los mercados”.

El proceso de sucesión debe estar previamente estructurado, planificado y guiado por el líder a fin de soltar su lugar y heredarlo a su sucesor Trigo (2001) afirma: “para hacer frente a estas dificultades es necesario promover una gestión anticipada que favorezca el apoyo de la familia y de la propiedad al proceso de sucesión, así como a la renovación estratégica y organizativa por parte del líder”. (p.97).

Esta etapa se debe dar a través de un plan de sucesión, el cual debe ser organizado y que dé tiempo a sus protagonistas de aprender y retroalimentar en todo lo concerniente a la empresa y el entorno en el que se desenvuelve.

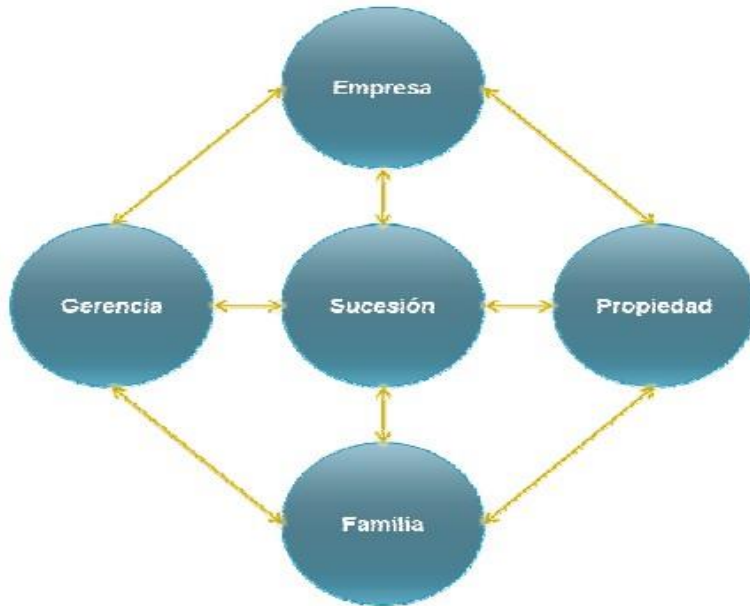


Figura No. 2 Modelo de los cinco círculos. Fuente Amat (2000) pág. 32.

2. Empresas de Familia en el sector confección.

Puede hablarse en el presente capítulo respecto a la definición de familia, establecida por varios autores; luego comprender el concepto unido de empresa de familia; finalmente, sobre el sector al cual pertenece la empresa estudio, para empezar a conocer a primera vista su actividad económica y lo relacionado al sector, que pueda servir de enlace para realizar el análisis correspondiente al modelo estudio.

Algunas definiciones de familia se pueden destacar:

Autor	Concepto
Pina Vara, R. Citado por Oliva E, Vera J (2013, p.12). (Gomez & Villa)	la familia es el grupo de personas entre quienes existe un parentesco de consanguinidad por lejano que fuere”.
Pina Vara, R. Citado por Oliva E, Vera J (2013, p.13). (Gomez & Villa)	La sociedad más antigua de todas, y la única natural, es la de una familia; y aún en esta sociedad los hijos solo perseveran unidos a su padre todo el tiempo que le necesitan para su conversación. Desde el momento en que cesa esta necesidad, el vínculo natural se disuelve.
Gustavikno P.E. Citado por Oliva E, Vera J (2013, p.13). (Gomez & Villa)	La familia está presente en la vida social. Es la más antigua de las instituciones humanas y constituye el elemento clave para la comprensión y funcionamiento de la sociedad. A través de ella, la comunidad no sólo se provee de sus miembros, sino que se encarga de prepararlos para que cumplan satisfactoriamente el papel social que les corresponde. Es el canal primario para la transmisión de los valores y tradiciones de una generación a otra.

En ese orden de ideas, se deduce que, la familia es un conjunto de personas la cual tiene lazos de unión como consanguinidad, comparten experiencias y conviven en diversas situaciones, estas anteriores crean una unión sentimental-afectiva para toda la vida. Los lazos familiares generan la suficiente confianza, entusiasmo y disposición para que sus integrantes decidan arriesgarse a conformar su propio negocio con el fin de responder a sus necesidades, principalmente económicas; subsistencia, de conocimiento, emprendimiento, calidad de vida, recreación, desarrollo y reconocimiento tanto personal como colectivo.

Así las cosas, para definir empresa de familia; existen varios autores que establecen conceptos importantes, entre ellas, (Gamez, 2008) Indica: La empresa de familia es la conformación de una organización con ánimo de lucro, la cual tiene unos elementos muy importantes, como son; capital humano (miembros de familia), instrumentos, materiales, factor económico, etc. Asimismo, es la unidad económica

de producción de bienes y servicios pública, privada o mixta, que persigue la eficiencia, la eficacia y la efectividad. (p. 59).

(Romero , 2006) Asevera: Empresas conformadas por miembros de una misma familia, por lo general son de primer y segundo grado de consanguinidad, es decir padres, hijos, hermanos, sobrinos; este tipo de familias crean la empresa con el fin de satisfacer necesidades propias y del núcleo familiar que interviene, así como también del crecimiento de su negocio. Aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. (p. 132).

Por lo tanto, la empresa familiar pretende alcanzar metas y objetivos económicos en pro no solo del sustento, sino del crecimiento a nivel individual y grupal de quienes pertenecen al círculo familiar, destacando el funcionamiento de la empresa bajo un modelo administrativo y económico implantado generalmente por su fundador.

Según Martínez (2010); las empresas de familia tienen una serie de características en común; las más relevantes son:

1. Su propiedad es controlada por una familia
2. Negocios son dirigidos por miembros de la familia
3. Se asegura para sí la sucesión de la empresa. (p.55).

En efecto, es importante que las empresas familiares generen acuerdos y pactos que permitan la viabilidad del negocio sin que los problemas familiares o personales la afecten y viceversa, para esto es indispensable identificar aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que le permitan hacer una planeación, organización, dirección, control y retro evaluación de la Compañía de manera aterrizada y sostenible a su capacidad. Del mismo modo, debe existir un control y una cultura organizacional implantada que permita el buen funcionamiento, perdurabilidad y sucesión de la empresa de generación a generación.

Un dato importante referente a la conformación de empresas de familia en nuestro país; es las estadísticas de investigadores sobre la conformación de éste tipo de empresas. Gaitán y Castro (2005); citado por Molina, Botero, & Montoya (2015, p. 118) hacen referencia a que: “En Estados Unidos, 96 % de las empresas son familiares; en España, 71 %; en Italia, 99 %; y en Colombia oscilan entre 70% y 75% entre pequeñas, medianas y grandes empresas familiares”.

Siguiendo con los estudios en nuestro país; en Colombia, la empresa familiar no tiene una clasificación específica en el ordenamiento jurídico; sin embargo, existen una serie de características propias de este tipo de organización que es importante conocer y estudiar para entender la dinámica económica colombiana; Para esto, se tuvo en cuenta el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades (2006), donde identifica que el 70% (equivalente a 13.277) de las empresas nacionales son sociedades familiares, de tipo pequeñas, microempresas y grandes empresas. Danies Lacouture (2006 p.10).

(Pastrana , 1971) a través del código de Comercio en sus artículos 102 y 435, establece en relación a empresas de familia lo siguiente:

Art. 102. “Validez de Sociedades de Familia. Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas”.

Art. 435. Prohibición en la formación de las mayorías de las Juntas Directivas. No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección.

Es preciso anotar que, legalmente la empresa de familia es reconocida en Colombia como lo señala el Código de Comercio y, únicamente es aceptada su junta directiva y/o órganos de gobierno en empresas legalmente constituidas como empresas de familia; lo cual no es permitido en otras empresas. Es muy de acuerdo la decisión de esta norma nacional, puesto que, aquellas empresas que no son familiares, no pueden tener las mismas características de una familia, porque puede haber conflictos de intereses lo cual genera delitos judiciales; mientras en la empresa de familia, también puede haber estos inconvenientes, pero deben ser solucionados entre sus miembros de familia o acudir a un profesional externo.

Ahora bien, las empresas de familia se pueden dar en cualquier sector de la industria; en este caso se entrará en colación al manufacturero. “La palabra manufactura tiene su origen en el latín (...) manus cuyo significado es mano y el segundo, factura; está compuesto por factus cuyo significado es hacer y ura que es actividad” Quees.la (2016. P.1). En otras palabras, la manufactura es la labor de hacer y/o crear un objeto a manualidad, ya sea confección, metalmecánica, reparación de motores, entre otras actividades.

Arrieta Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez (2010, p. 2-3) destacan:

Dentro del sector manufacturero, en una de sus ramas, se encuentra el sector confección; el cual es aquél que transforma (diseño, corte y costura) de la materia prima (tela, cuero, pieles, etc.), en material terminado; es decir, prendas listas para ser usadas como vestimenta por el consumidor final (excepto calzado). Esta industria también incluye la fabricación de sombreros, adornos y accesorios.

El sector de la confección es grande y competitivo en el mundo, siendo este foco no solo de la necesidad básica del vestir sino en el factor moda haciendo que el consumidor busque estar a la vanguardia y renovarse con las nuevas tendencias que ofrece el mercado. Es una industria intensiva en mano de obra, y en los últimos años ha migrado de los países desarrollados a los países en vía de desarrollo; sin embargo, requieren mejorar y evaluar sus procesos productivos con el propósito de permanecer competitivos y garantizar su desarrollo económico. (p. 2-3).

En la actualidad, Medellín es el eje del sector confección en Colombia, Sin embargo, existen otras regiones tales como Bogotá y el Atlántico, las cuales están incursionado, empezado a emerger en la industria. Un ejemplo es la composición del Cluster Textil/ Confección Diseño y Moda de Medellín/Antioquia. Es muy importante indicar que el conglomerado está constituido por microempresas (90.4%), pequeñas empresas (7.2%), medianas empresas (1.9%), y grandes empresas (0.5%) ver tabla. Arrieta Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, (2010, p.3).

TIPO DE EMPRESA	% PARTICIPACIÓN
Microempresas	90.4%
Pequeñas empresas	7.2%
Medianas empresas	1.9%
Grandes Empresas	0.5%

Tabla No. 1 Descripción Conglomerado, adaptada de Arrieta, Botero & Romano (2010) por Erika Reyes y Wendy Bernate.

De acuerdo al informe Desempeño del Sector Textil-Confección 2015-2016 emitido por la superintendencia de sociedades en Agosto de 2017, el sector textil-confecciones representó para el 2016 el 8.8% en el PIB de la industria manufacturera, mostrando una desaceleración con respecto a los años

anteriores; el subsector textil para el 2016 presenta un aumento del activo del 0.9%; el subsector de la confección para el 2016 tuvo un aumento del activo del 5.2% presentando una fuerte caída frente al periodo anterior que fue de 3.99% y 19.2% respectivamente .

De acuerdo al informe mensual de FEDESARROLLO 175 “Tendencia Económica” (Villar, Salazar Natalia, & Perez Camila, 2017) (p.16) destaca:

Los sectores que más restaron al crecimiento de la producción industrial fueron: (...) y confección de prendas de vestir (-05 pps). El sector manufacturero presenta una desaceleración económica en el primer trimestre del 2017 y la encuesta mensual manufacturera de marzo de 2017 publicada por el DANE indica que la industria de confección de prendas para vestir presentó una variación negativa del -6.4% respecto al mismo periodo del año anterior. Esta desaceleración enfrenta a las organizaciones a buscar nuevas estrategias de ventas para incursionar en nuevos mercados y no sucumbir ante la crisis.

Lo anterior, puede convertirse en un problema para la empresa GILARDINI S.A.S, ya que sus negocios por factores como la inflación; genera que sus clientes por ahorrar, puedan hacer negocios con otras empresas donde su mano de obra y producto sea más económico, sin percatarse de la calidad; o también, que sus proveedores aumenten los precios de la materia prima, haciendo que la empresa incremente sus precios en las camisas y blusas. Sin embargo, al indagar con GILARDINI sobre ésta posible problemática, tienen un plan de manejo de éste tipo de inconvenientes si se llegara a presentar.

3. GILARDINI S.A.S

GILARDINI SAS; fundada por una pareja de esposos: Raúl Martínez (50 años) y Nelly Reyes (53 años); es una empresa familiar dedicada al sector de la manufactura, exactamente en la confección, fabricación y comercialización de camisas para caballero; su creación se da en el año 2006 con el apoyo financiero e institucional del Fondo Emprender, el cual es un programa de la presidencia de la República y el respaldo de las entidades FONADE y SENA.

Incursionan al mercado con una tecnología de origen japonés, que le permite desarrollar un proceso altamente tecnificado y así lograr productos terminados con los más exigentes estándares de calidad vigentes; Su misión es “GILARDINI SAS diseña, fabrica y comercializa soluciones innovadoras en camisería masculina. La empresa está comprometida con la calidad total, es flexible en su proceso productivo, vanguardista en términos de la tecnología aplicada durante el proceso de manufactura, proactiva en atención a sus clientes y eficiente en la comercialización de sus productos.” Reyes. (2017, 26, agosto) Entrevista. (Reyes, 2017)

Su visión es “en el año 2020 sea reconocida como la empresa colombiana más innovadora en el sector confección gracias a sus nuevas propuestas de diseño y calidad en vestuario masculino”; La empresa se encuentra funcionando en una casa ubicada en el sur de Bogotá barrio 20 de Julio. Algunos de sus clientes destacados son: RCN, LINA´S PARIS, DOMÉNICO, HERMEGA, SUNSHINE, entre otros.

La familia empresaria; se compone de 5 integrantes: Pedro Raúl Martínez y María Nelly Reyes fundadores de la empresa, Son egresados de las Universidades Externado y Central respectivamente, profesión ambos de Administración de empresas. Apostaron todos sus esfuerzos tanto físicos como económicos para Fundar GILARDINI SAS y sus tres hijos, de mayor a menor (Pedro Martínez, David Martínez y Santiago Martínez).

El señor Pedro Raúl Martínez es Gerente General de la empresa; la señora Nelly Reyes es Gerente Administrativa y productiva de la empresa; tienen 3 hijos hombres de 23, 21 y 15 años; los dos mayores estudian Comercio Exterior y Administración de empresas respectivamente en la Universidad Externado, debido a sus estudios, participan de manera ocasional en la actividad de la empresa; el hijo menor está en grado Noveno del colegio San Bernardo de la Salle.

La intención de crear empresa se da en función de heredar a sus hijos un activo rentable que les permita en un futuro vivir económicamente, y desarrollarse profesionalmente; inicialmente se desarrolló un estudio de mercados que permitió identificar y orientar a los esposos Martínez sobre su nicho de mercado que para la época era muy amplio, se financiaron inicialmente con ayuda del fondo emprender y posteriormente los padres de la Sra. María Nelly, prestaron un piso de la casa ubicada en el 20 de Julio para que iniciaran su proceso, aunque un poco escépticos con la idea de que renunciaran a sus trabajos para iniciar con su propia empresa les dieron su voto de confianza al emprendimiento.

El Señor Pedro Raúl demostró tener grandes habilidades comerciales que han permitido a la empresa crecer con el pasar de los años, cuentan los esposos Martínez que en sus inicios no tenían la capacidad física para cumplir con los altos volúmenes de pedidos por lo que tuvieron que contratar a satélites para dar cumplimiento a sus clientes; posteriormente se fueron tecnificando y comprando maquinaria suficiente.

Empezaron trabajando con familiares, conocidos y amigos un ambiente que propició la mezcla de roles y abuso de confianza, razón por la cual, la Sra. Nelly decidió iniciar procesos de contratación igualitarios para todos los empleados, en la actualidad laboran con ellos dos sobrinos en el área de producción y la hermana de la Sra. Nelly en el área administrativa.

Teniendo en cuenta que el sector manufacturero ha presentado una desaceleración importante en los últimos años el Sr. Pedro Raúl se vio en la obligación de trabajar en otra empresa sin dejar de apoyar a su esposa en el funcionamiento de la misma; razón misma por la que se ha empezado a gestionar propuestas comerciales en países vecinos para exportar el producto y superar la crisis financiera del momento reto que trae consigo la necesidad de certificarse bajo la norma ISO, proceso en el que se encuentran actualmente.

La pareja de esposos tiene como meta a largo plazo, que sus hijos continúen con el mando de la empresa de familia, manifiestan que uno de ellos está totalmente interesado en continuar por medio de la sucesión con la batuta de GILARDINI S.A.S; el otro dice que apoyaría algunas actividades dentro de la empresa para su crecimiento, pero no es lo primordial para él. Por lo anterior, vemos que el círculo correspondiente a la sucesión se está tomando en cuenta.

Frente a lo anterior, Gamez G, Jorge (2008, P. 67) ante la sucesión, afirma lo siguiente:

De la primera generación a la segunda el paso es traumático, en lo emocional, en tanto se retira el fundador, el dueño del conocimiento, y se considera como la oportunidad para el ingreso de gente calificada con nuevas visiones. Se esperaría que fueran los hijos quienes tomaran las riendas del negocio, a contrario, debe buscarse gente fuera. En caso que sean los hijos quienes se integran a la EF, surgen interrogantes como ¿qué papel darles?, ¿qué salario?, ¿su ingreso

afecta a los empleados antiguos?, ¿son preparados?, ¿cómo elegir entre ellos al futuro líder?, ¿quién debe heredar el negocio?

Abarcando más en cuanto a la implementación del gobierno corporativo, es preciso citar el artículo “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”, en el cual se enfatizarán unas pautas que plantean los autores para la práctica de un buen gobierno corporativo en empresas de familia.

Ruiz, H; Campo, M; Marulanda, E.(2018) señalan:

La empresa deberá contar con un mecanismo de seguimiento para que los objetivos y los planes estratégicos propuestos, sean efectivamente ejecutados. Esto significa que tendrá que monitorear periódicamente el cumplimiento de las metas y los planes estratégicos. deberá tener su base en una estructura definida para evaluar los responsables que participan directamente en las actividades comprometidas con el cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, deberá contar con un enfoque estratégico que evalúe no solo los aspectos formales de la gestión (documentación, registros, actas, etc.), sino también sus aspectos reales (como la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los planes estratégicos). (p.22).

“Puede afirmarse entonces que las empresas de familia no son sostenibles en el largo plazo sin sistemas de gobernabilidad apropiados y mecanismos de administración del riesgo de la sucesión familiar”. (p.71).

“Estas razones dan lugar al establecimiento de un gobierno familiar con componentes claros como los Protocolos de Familia e Instituciones Familiares como la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia”. (p.71).

“La Asamblea de Familia es el órgano de máximo rango jerárquico familiar. En ella los familiares pueden expresar sus valores frente a la familia y frente a las empresas. Sin embargo, este órgano no goza de capacidades decisorias en lo que concierne a la empresa”. (p.72).

Respecto a la sucesión en las empresas de familia, los resultados de la Encuesta Nacional, en el formulario de prácticas empresariales, el 88% de las sociedades no tiene establecidos mecanismos que permitan llevar a cabo un plan de sucesión o retiro del socio o socios fundadores de las compañías. (p. 75).

Gráfica No. 9

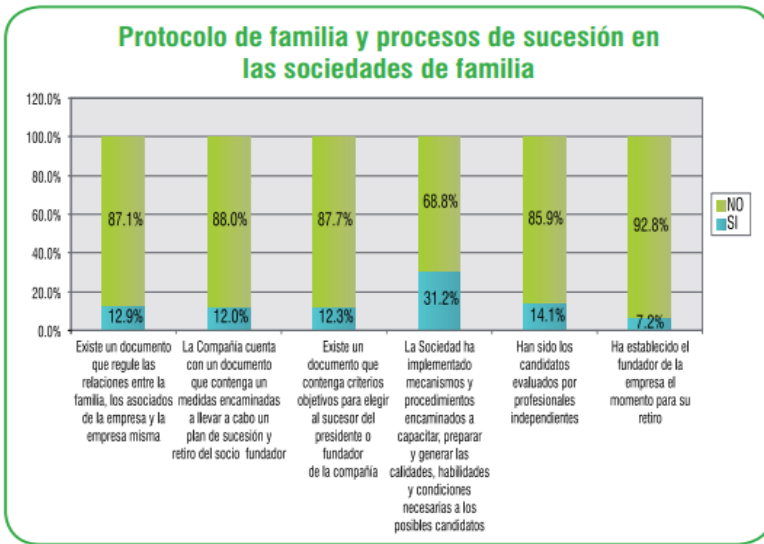


Tabla No. 2 Protocolo de familia y procesos de sucesión en las sociedades de familia, de Ruiz, H; Campo, M; Marulanda, E.(2018).

4. Análisis a la Empresa desde la perspectiva del Modelo de los 5 Círculos

De acuerdo a los instrumentos utilizados para la investigación, evidenciamos lo siguiente:

4.1 Análisis entrevista con cada modelo de los 5 círculos

“Familia”

La familia conformada por el Sr. Pedro Martínez y la Sra. Nelly Reyes, estableció la iniciativa de emprendimiento; en primer lugar, para brindar a sus hijos un buen futuro y así mismo, tener una mejor calidad de vida. Los esposos nos cuentan que tardaron más de 3 años en tomar la decisión de crear empresa no solo por la falta de experiencia en el sector, por la situación económica en ese momento, la lista de competidores a los que se iban a enfrentar teniendo miedo al fracaso; así como también por el tema de lo que incurriría conformar una empresa familiar, en el cual debían asumir nuevos retos, incursionar en el mercado, ser elegidos por clientes.

Al ser esposos, padres y ahora socios comenzaron a mezclar sus roles familiares y empresariales; así que los problemas de la empresa los discutían en el hogar y viceversa, se reunían estos inconvenientes a nivel emocional y económico. No tienen una clara distribución de sus funciones dentro de la empresa, pese a que el esposo tiene el cargo de Gerente General y la esposa Gerente administrativa y producción, en las visitas realizadas a la empresa, discutían porque uno de los dos iba solucionar algo que no le correspondía a sus funciones o por algún tema “sin importancia” genera tensión. Al indagar, nos dimos cuenta que no tienen establecido un organigrama, algo que es importante para continuar con la descripción de cargos y así mismo definir un rango de asignación salarial, puesto que pueden estar fallando en este tema.

En sus once años de operación, varios parientes como primos, sobrinos y tíos han laborado con la empresa, cuando ingresan integrantes de la familia a la empresa, comentan que se les evalúa el periodo de prueba como a cualquier otro colaborador a fin de buscar equidad en los procesos.

Los esposos esperan que sus hijos hoy de 24, 20 y 15 años se sigan involucrado en la dinámica empresarial. Por ejemplo, el hijo mayor Pedro Raúl Jr., desde adolescente empezó con el aprendizaje del

funcionamiento de las distintas áreas de la organización y en pro de expandir el negocio hacia otros mercados estudia Comercio Exterior en la Universidad del Externado. El hijo de 20 años, estudia Administración de Empresas y también espera cooperar en el funcionamiento de la empresa.

“La Propiedad”

Dentro de sus estatutos, la repartición accionaria es clara; es decir, asumen una propiedad del 50% para cada parte. Lo que permite a su vez que la toma de decisiones se realice de forma consensuada de tal forma que se confronten las distintas alternativas y se llegue al mejor resultado; debido a que no hay un quorum decisorio llegará el momento en que presenten discrepancias para definir un tema, lo que puede generar enfrentamientos familiares.

Ante esto, (Ruiz L, Campo S, & Marulanda G, 2009) opinan que: “todos los miembros de la Asamblea de Familia deben tener un solo voto, sin importar su participación accionaria dentro de la empresa o su calidad de integrante de la primera, segunda o tercera generación (sucesivamente)”.

Frente a lo anterior, la pareja de esposos manifiesta que en un futuro desean adicionar a sus hijos en la participación accionaria para la toma de decisiones; están evaluando si se repartirá en partes iguales o no, de acuerdo al compromiso de cada uno de sus hijos con la empresa. Tienen claro no involucrar terceros; es decir que la propiedad de la empresa debe permanecer en manos de la familia y las extensiones que se den cuando los hijos formen sus respectivos hogares; no hay establecido un protocolo familiar que genere pautas a las contrariedades que se den en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Es importante destacar que la familia se proyecta a generar un crecimiento progresivo dentro de los siguientes 5 años, que permita a los miembros accionistas gestionar el patrimonio de la familia a fin de mitigar los pasivos actuales e incrementar los activos fijos.

A pesar de que como se manifiesta en el primer eje “la familia” en cuanto a que los accionistas mayoritarios tienen sus inconvenientes como pareja, así como también dentro de la empresa sus diferencias; se logra destacar que, implementando una serie de procedimientos administrativos que el autor Amat señala, seguramente servirán de gran ayuda. Estos procedimientos administrativos, en el próximo capítulo se pondrá un ejemplo para que al lector sirva de gran ayuda.

“El Negocio”

En el último año, la empresa ha tenido una crisis financiera, sus clientes han alargado los plazos de pago y han tenido que solicitar apalancamiento financiero; En el momento pidieron asesoría de un

profesional para cambiar su estrategia de marketing y entrar en la globalización siendo competitivos e implementando el nivel de profesionalización.

El negocio familiar como se ha mencionado es la fabricación de camisas para hombre, se vuelve competitivo porque hay varias marcas reconocidas que se dedican a la misma actividad; como son, Camisería Europea, Arturo Calle, entre otras; sin embargo, GILARDINI S.A.S tiene un punto a favor y es que confecciona algunas camisas para marcas que son reconocidas: Doménico, Hermega.

A continuación, se puede apreciar varios diseños de camisas para caballero que GILARDINI S.A.S ofrece a sus clientes:



Fotografías tomadas por: Erika Reyes, visita a la empresa GILARDINI S.A.S (octubre 7,2017).

“La Gestión”

En la actualidad y debido a la caída financiera del último año, se han visto en la obligación de buscar nuevos proveedores de materia prima intentando siempre que estos sean nacionales, aunque en ocasiones por tema de costos y disponibilidad deben importarlas.

La toma de decisiones se indica que es de ambos, aunque en algunas ocasiones, se da entender que el señor Pedro Martínez.

A continuación, se relaciona evidencia fotográfica sobre los recursos que posee la empresa en cuanto a maquinaria para la fabricación de sus productos:



Imagen No. 1: mesa corte de tela para cada parte que lleva la camisa.



Imagen No. 2: maquinaria (plana, fileteadora, collarín), de última tecnología, traída desde china para darle mejor calidad al producto.



Imagen No. 3: maquinaria (fusionadora), de última tecnología, traída desde china para darle mejor calidad al producto. Ésta máquina cumple la función de unir por medio del calor los puños y cuello con un material resistente para que no se rompa a medida que el consumidor la utiliza.



Imagen No. 4: zona de planchado, al final cuando la camisa está totalmente lista, el último proceso es que pasa por control de calidad para una vez aprobada, pasar a planchar, doblado y empaque.

“La Sucesión”

GILARDINI S.A.S es una Compañía que a pesar que ser pyme, está muy bien consolidada con 12 años de existencia; sus propietarios tienen muchas expectativas de su crecimiento y también con que, en un futuro, sus hijos continúen con el mando y quizá, pueda traspasar a una tercera generación. Por lo cual, se debe ir planificando éste tema a fin de que en un futuro por no haberlo tenido muy en cuenta, la empresa no alcance a llegar a la segunda generación y tenga que liquidarse; también, que el mando lo asuma un hijo que no esté altamente capacitado para llevar el bastón, entre más inconvenientes que pueden presentarse si no se plantea con anticipo un protocolo.

Terminando de analizar en la empresa familiar GILARDINI S.A.S el 5 eje, planteado por Joan Amat; El propósito de los esposos empresarios es heredar a sus hijos una organización estable y consolidada,

la cual les permita desarrollarse como profesionales; así como también, les brinde una estabilidad y un crecimiento económico. Aunque ninguno de los dos planea retirarse de la organización todavía, si buscan involucrar a sus hijos; para posteriormente llevar a cabo un debido proceso de sucesión. Actualmente no existe un protocolo de sucesión y tampoco un testamento, aunque si han pensado realizarlo.

Referimos al tema del testamento, debido a que con la sucesión vienen algunos problemas como lo manifiesta el autor Gámez en su artículo; adicional a dichos problemas, podemos suponer que antes o durante la transición de la primera a la segunda generación, se presente el fallecimiento de sus propietarios. Esto es un problema gravísimo, ya que si no estaba legalmente el testamento con la repartición de la empresa; puede que se presenten conflictos emocionales, de intereses por parte de los hermanos (hijos de los propietarios) o en dado caso que estén ya casados, con su núcleo familiar. También puede llegar a aparecer algún desconocido reclamando derechos de la empresa familiar, o más grave, que la empresa quede en el limbo y finalmente sea liquidada o nombren a otros propietarios.

4.2 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El grupo familiar que trabaja en la empresa, tiene claro que, pese a problemas familiares que surjan, el negocio es primordial y en lo posible, no mezclan los problemas.	No está establecido gobierno corporativo, el cual es importante a fin de dejar unos parámetros de relación, entre administración de la empresa y demás partes.
Su idea de negocio es innovador en cuanto a tecnología que les a permitido atraer grandes clientes, entre ellos: RCN, DOMÉNICO, HERMEGA.	No hay protocolo para la toma de decisiones, los propietarios dicen que consultan entre los dos y por acuerdo mutuo, ven la viabilidad de su decisión; Puede causar riesgos en cuanto a discusiones familiares. Los problemas familiares no pueden afectar los problemas empresariales y aunque los propietarios nos dicen que no los mezclan, es importante que no se vuelva un problema a futuro
La gran experiencia adquirida y Calidad de los productos, la cual está certificada.	Los miembros de la empresa no tienen la planificación de la sucesión, una de las propietarias confirma que el objetivo es que, sus tres hijos continuen con el mando de la empresa. Por lo cual se recomienda que establezca desde éste momento la planificación y gestión del proceso.
Hay un nivel alto de exigencia hacia las responsabilidades adquiridas por cada asociado de la organización	De acuerdo a las inspecciones realizadas a la empresa, se evidencia que no hay una organización en cuanto al manual de funciones, por lo cual, recomendamos que diseñen los manuales de puesto y perfiles de cargo para, cunplir con el cuarto eje del modelo de cinco círculos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Generar ofertas de valor que permitan la comercialización de los productos a nivel extranjero	La competencia que comercializa con productos Asiáticos a muy bajo costo
La cadena de abastecimiento con proveedores les permite manejar costos inferiores a los del mercado	La migración de empresarios venezolanos a Colombia
Hay una proyección a largo plazo familiar en pro de crecer como familia a través de la empresa.	Utilización de recursos de la empresa para suplir necesidades personales o familiares
Intención de compra de las instalaciones donde funciona la empresa	Existe una mayor resistencia al cambio, debido a que se sigue estrictamente el lineamiento dado por la cabeza familiar Falta de reconocimiento de la marca
Nuevos canales de Marketing	El segmento de clientes de la empresa es bajo a comparación de otros competidores que llevan menos tiempo en el mercado
Innovar en nuevos productos	La variación negativa de los últimos 2 años en el crecimiento de la industria

Gráfico No. 2 Matriz FODA. Reyes E, Bernate W (2017) Fuente propia.

5. Análisis de resultados

Conscientes de esta situación, se sugirió a la pareja de esposos una serie de posibles soluciones las cuales se anexan en el artículo para que tanto GILARDINI S.A.S como para el lector, sea de gran ayuda. En ese orden de ideas, la pareja de esposos tomó la decisión de dividir funciones y llegaron al acuerdo donde mencionan que: “los problemas de la empresa son de la empresa y los problemas familiares se quedan en casa”, aunque en algunas ocasiones sea difícil, pero harán lo posible.

Después de haber utilizado los instrumentos de investigación tales como: entrevistas, indagaciones en la empresa, evidenciar personalmente sobre la empresa y lo que abarca cada modelo que compone los 5 círculos de Joan Amat, pudimos establecer que la empresa presenta los siguientes problemas:

1. Los roles de los integrantes de la familia no están claramente definidos, aunque de nombre cada uno de los esposos tiene un cargo, se mezclan las funciones; los hijos no tienen cargos definidos dentro de la empresa.
2. No existe ni se proyecta en el momento un plan de sucesión
3. No hay un órgano de gobierno que se encargue de la propiedad y la empresa
4. No hay una cultura organizacional definida

Para que se logre mitigar estos inconvenientes, o en su defecto se eliminen; planteamos una serie de sugerencias para que los propietarios si deciden aceptarlas, las apliquen:

1. El diseño de un protocolo familiar, donde se esclarezcan de común acuerdo las normas éticas, sociales y jurídicas por las que se rige la familia empresaria, dentro de este se debe explicar los criterios y forma de trabajar, la jerarquía de cada miembro y su papel dentro de la organización distinguiendo funciones, responsabilidades y derechos de participación decisiva y económica del familiar ya sea como empleado o accionario dado el caso.
 - Se deben aclarar los lineamientos para contratación de familiares y retribución salarial donde se distinga si el salario va a ser igualitario al cargo que se ocupe con referencia a un empleado no familiar o si va a existir algún tipo de beneficio.
 - Dentro del protocolo de familia es importante analizar quienes pueden ingresar a la familia empresaria (esposos, esposas, nietos, cuñados, entre otros); del mismo modo, establecer la cultura organizacional por la que se rige GILARDINI S.A.S.

- Se recomienda, (si llegan a común acuerdo) integrar el protocolo familiar a los estatutos empresariales, ya que esto le da al protocolo un grado de obligatoriedad. Así mismo cómo incluir el órgano familiar que precederá el cumplimiento del mismo.
2. Crear un consejo de Familia que se encargue de velar por el cumplimiento del protocolo familiar, generando un balance en la toma de decisiones sobre los intereses de la familia y los empresariales; este se encarga de generar soluciones en pro de la familia empresaria atacando de raíz los inconvenientes que se puedan llegar a generar.
 - En caso de no llegar a acuerdos concretos dentro de los miembros del consejo de familia se recomienda acudir a un miembro externo que de una visión objetiva sobre la situación en particular.
 - Teniendo en cuenta que la empresa familiar en este momento es pequeña en cantidad (5) se recomienda realizar reuniones trimestrales o cuatrimestrales donde todos los miembros participen y opinen sobre los distintos asuntos de la empresa (familia, gestión, organización, financiera, entre otras).
 - Lo que se pretende con la conformación del consejo, es participar de las decisiones de la empresa que afecta a todo el cumplimiento de la visión familiar, el crecimiento personal y profesional de sus miembros donde se vele por el patrimonio familiar y así en un futuro no tener problemas como rivalidad o enemistad entre sus miembros, falta de compromiso en las siguientes generaciones, falta de comunicación.
 3. Preparar con anticipación el proceso de sucesión de la empresa, identificar claramente quienes lo aprueban y cumplen con el perfil ético-profesional para tomar el mando de la organización así como definir el rol de quienes participen en este, identificar los pro y contras de quien toma el mando así como afinidades entre quien sede y quien recibe; definir el programa, su costo y tiempos estimados del plan de sucesión; este se debe estructurar en cada área, para que los fundadores puedan acompañar en el proceso a su sucesor.
 4. Frente al testamento, sugerimos a los propietarios, tomar medidas preventivas legales para su preparación; no está de más tenerlo ya sea para un corto, mediano o mejor largo plazo; pero es importante y es un elemento principal para la sucesión.

Bibliografía

- Abouzaid, S. (2011). Manual IFC de Gobierno de Empresas de Familia. *Manual IFC de Gobierno de Empresas de Familia*. Washington, United States of America.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión.
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de La Empresa Familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Arrieta Posada, J. G., Botero Herrera, V. E., & Romano Martinez, M. J. (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellin, Colombia. *Scielo Perú*, 3.
- Corona, J. (2005). Manual de la Empresa Familiar. En *Manual de la Empresa Familiar* (págs. 60-81). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Danés Lacouture, R. (Mayo de 2006 pp.10). *SUPERSOCIEDADES*. Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Gamez G, Jorge. (2008). Hacia una definición y Caracterización de las Empresas de Familia. *Gestión y Sociedad*, 62.
- Gamez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia . *GESTION & SOCIEDAD*, 59.
- Gomez, E., & Villa , J. (s.f.). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.
- Joaquin Trigo, J. M. (2001). *Problemática de la empresa Familiar y la Globalización* . Madrid, España: Fundación Para el Análisis y los Estudios Sociales y los Autores.
- Martinez. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica.
- Matriz Foda*. (7 de abril de 2017). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/que-es-la-matriz-foda/ejemplos-de-matriz-foda/>
- Molina , P., Botero, S., & Montoya , J. (2 de octubre de 2015). Empresas de Familia: Conceptos y moelos para su análisis. Medellín , Colombia .
- Pastrana , M. (27 de marzo de 1971). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <file:///C:/Users/fu757te/Downloads/Codigo+de+Comercio.pdf>

- Perez M., A. (2012). Modelo de los tres círculos. *El modelo de empresa de familia: Los cuatro pilares fundamentales*, 3,4.
- Quees.la*. (22 de octubre de 2016). Obtenido de Quees.la: <http://quees.la/manufactura/>
- Reyes, N. (26 de agosto de 2017). Entrevista a GILARDINI S.A.S. (E. Reyes, Entrevistador)
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes- una aproximación desde la interacción familia- empresa. *REVISTA EAN*, 132.
- Ruiz, Hernando; Campo, María Fernanda; Marulanda, Eugenio;. (30 de mayo de 2018). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Guía Colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de Familia: http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1
- Ruiz L, H., Campo S, M., & Marulanda G, E. (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. 69.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Serna Gomez, H., & Suarez Ortiz, E. (2005). La Empresa Familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. En *La Empresa Familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento* (pág. 211). Bogotá: Temis S.A.
- Tamayo, T. y. (2004). *El Proceso de la investigación Científica* (4ta ed.). Mexico: Limusa.
- Villar, L., Salazar Natalia, & Perez Camila. (2017). Tendencia Económica. *Informe mensual Fedesarrollo*, 16.