

1-1-2012

## **Propuesta de protocolo familiar como herramienta de gestión para la empresa Confecciones Jayeska JK Ltda**

Adriana María Pinto Tovar  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Yurany Bernal Villarraga  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Pinto Tovar, A. M., & Bernal Villarraga, Y. (2012). Propuesta de protocolo familiar como herramienta de gestión para la empresa Confecciones Jayeska JK Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1067](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1067)

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 Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROPUESTA DE PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
PARA LA EMPRESA “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”**

**ADRIANA MARÍA PINTO TOVAR**

**11061111**

**YURANY BERNAL VILLARRAGA**

**11061110**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá Abril de 2012**

**PROPUESTA DE PROTOCOLO FAMILIAR COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA  
“CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”**

**ADRIANA MARÍA PINTO TOVAR**

**11061111**

**YURANY BERNAL VILLARRAGA**

**11061110**

**Director**

**Javier Rueda Galvis**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá, Abril de 2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**Abril de 2012**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía cada día, a mis padres por su amor y apoyo incondicional, a mi tío por toda la ayuda brindada, a mis profesores por brindarme todos sus conocimientos y abrir las puertas a grandes cosas.

Adriana María Pinto Tovar

A Dios, mis padres que tanto amo, todos mis amigos y por último, colegas quienes me acompañaron en este proceso tan crucial en mi vida.

Yurany Bernal Villarraga

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarnos el privilegio de terminar nuestros estudios y por darnos la fortaleza en todo momento, así mismo deseamos agradecer sinceramente a los docentes del programa de Administración de Empresas que aportaron sus conocimientos y dedicación para el desarrollo de este trabajo de grado, finalmente a los directivos la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., quienes abrieron sus puertas permitiéndonos ser parte de una mejora continua.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	12
1 JUSTIFICACIÓN .....	14
2 PROBLEMA PLANTEADO. ....	15
2.1 Formulación del problema. ....	15
2.2 Planteamiento del problema. ....	15
3 OBJETIVOS DEL PROYECTO. ....	17
3.1 Objetivo general. ....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4 DISEÑO METODOLÓGICO. ....	18
4.1 Tipo de investigación. ....	18
4.2 Fuentes de investigación. ....	20
4.2.1 Fuentes secundarias. ....	20
4.2.2 Fuentes primarias. ....	20
5 EL PROTOCOLO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. ....	24
5.1 Definición de empresa familiar. ....	27
5.2 Características de las empresas familiares. ....	30
5.2.1 Ventajas y fortalezas de las empresas familiares. ....	34
5.2.2 Debilidades de la empresa familiar. ....	36
5.3 Conflictos de las empresas de familia. ....	38

5.4	La buena gestión de la empresa familiar.....	40
5.5	Protocolo de las empresas de familia.....	41
5.5.1	Definición de protocolo.....	41
5.5.2	Características del protocolo familiar.....	43
5.5.3	Órganos de gobierno en las empresas de familia.....	44
5.5.4	Capitulaciones matrimoniales.....	47
5.5.5	Diseño de protocolo familiar.....	47
5.5.6	Beneficios de la aplicación de protocolos.....	55
5.5.7	Aplicación del protocolo en la empresa familiar.....	57
6	DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA EMPRESA JAYESKA JK LTDA. 60	
6.1	Procedimientos para la implementación del protocolo como herramientas efectiva de gestión para la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.....	60
6.2	Presentación de la empresa “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”.....	65
6.2.1	Historia.....	65
6.2.2	Ficha administrativa.....	67
6.2.3	Políticas.....	69
6.2.4	Portafolio de productos.....	70
6.2.5	Estructura administrativa.....	71
6.3	Diagnóstico de la empresa familiar “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”.....	74
6.3.1	Lista de chequeo.....	74
6.3.2	Diagnóstico D.O.F.A.....	77



6.3.3	Entrevista .....	83
6.4	Análisis de datos.....	85
6.4.1	Conclusiones del diagnóstico Lista de chequeo.....	85
6.4.2	Conclusiones del diagnóstico D.O.F.A.....	86
6.4.3	Conclusiones del diagnóstico entrevista.....	87
6.5	Conclusiones generales del diagnóstico.....	89
7	DISEÑO DEL PROTOCOLO FAMILIAR MODELO DE PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA EMPRESA CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.....	95
8	CONCLUSIONES FINALES .....	122
9	RECOMENDACIONES .....	128
10	BIBLIOGRAFÍA.....	129
11	ANEXOS.....	135

## LISTADO DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Empresas de familia en algunos países del mundo.....	24
Ilustración 2. Empresas de familia que alcanzan la segunda y tercera generación.....	26
Ilustración 3. Sociedad de familia por tamaño en Colombia.....	26
Ilustración 4. Modelo de los Tres Círculos de las Empresas Familias .....	31
Ilustración 5. Matriz: tamaño familia frente a la empresa familiar. ....	32
Ilustración 6. Modelo de las relaciones de trabajo.....	33
Ilustración 7. Ventajas y fortalezas de las empresas familiares.....	35
Ilustración 8. Debilidades de las empresas familiares .....	36
Ilustración 9 Órganos de gobierno para las empresas de familia. ....	47
Ilustración 10 cuadro de procesos y tiempos para la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA.....	63
Ilustración 11 Flujograma de procesos para la empresa CONTECCIONES JAYESKA JK LTDA. .....	64
Ilustración 12. Organigrama de la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTD. ....	72
Ilustración 13 Genograma Familia Orjuela Rojas .....	100

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Enfoque cuantitativo y cualitativo en una entrevista.....	21
Tabla 2 ejemplo Matriz de priorización.....	23
Tabla 3. Relaciones entre los tres círculos.....	31
Tabla 4. Debilidades de la empresa familiar.....	37
Tabla 5. Principales problemas de las empresas familiares.....	39
Tabla 6. Características del protocolo familiar.....	43
Tabla 7. Modelo N° 1 Asociación Madrileña de la empresa familiar.....	49
Tabla 8. Modelo N° 2 Lozano Posso, Universidad ICESI.....	50
Tabla 9. Modelo N° 3 Ministerio De Economía Española - Guía Para La Pequeña Empresa Familiar.....	52
Tabla 10. MODELO N° 4 Administración C.A.J.E.N.....	54
Tabla 11 Ficha Administrativa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. ....	68
Tabla 12 Políticas de CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.....	70
Tabla 13 Características de los productos elaborados por CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.....	71
Tabla 14 Lista de chequeo para la empresa CONFECCIONES JK LTD.....	75
Tabla 15 Matriz D.O.F.A. para la empresa CONFECCIONES JK LTD. ....	78
Tabla 16 Estrategias de la Matriz D.O.F.A. para la empresa CONFECCIONES JK LTDA. ....	82
Tabla 17 Matriz de priorización de problemas en la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.....	90

## LISTADO DE ANEXOS

Anexo N° 1. Fotos trabajo de campo de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.

Anexo N° 2. Características de la empresa familiar CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.

Anexo N° 3. Ventajas y desventajas de una empresa familiar frente a CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.

Anexo N° 4. Formato Lista de chequeo.

Anexo N° 5. Formato de entrevista.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia se han venido desarrollando un sinnúmero de pequeñas empresas tipo familiar, como una alternativa eficaz contra el desempleo y un generador de riqueza a largo plazo. Sin embargo, dichas organizaciones se ven enfrentadas a una gran cantidad de amenazas provenientes de la relación familia-propiedad-empresa y la inexperiencia en su gestión; razón por la cual se hace indispensable el manejo de un protocolo que guíe las actividades, decisiones y que permita una efectiva planeación, asegurando en cierto grado su continuidad.

Por tal razón, se hizo una investigación tipo “estudio de casos” a una organización en manos de parientes, el cual por medio de entrevistas y chequeos generales se logró identificar características concretas que fueran útiles para el desarrollo de un protocolo que guiara las actividades propias y lo más importante planificara el futuro del negocio, asegurando en cierto grado la continuidad de la compañía CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.; así mismo se plantearon temas específicos de sociedades familiares en Colombia y el mundo, identificando ventajas y desventajas en su condición como entidad controlada por un núcleo de consanguinidad, citando aspectos claves del protocolo como un método eficaz para la gestión y mejoramiento continuo de la empresa.

La presente investigación se realizó en la sociedad en manos de parientes CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., dedicada a la elaboración, distribución, y comercialización de ropa interior para hombres, mujeres, niños y niñas en diferentes ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Pasto); los fundadores Rosa Edith Rojas y Álvaro Orjuela Escobar argumentan que no cuentan con un protocolo el cual es preciso para la fase actual de la compañía (pre sucesión) y pertinente para la solución de conflictos que se pueden presentar en esta; es importante recalcar que desde su fundación en el año 1999 no se ha desarrollado ningún documento que delimite aspectos y puntos clave sobre el manejo de las relaciones propiedad-empresa-familia, es por esto que el diseño de un protocolo facilitaría los procesos a nivel interno, permitiendo organizar de manera adecuada y estratégica cada área organizacional, sobre todo en aquellas que se presentan inconvenientes, como por ejemplo los canales de comunicación, la función a desempeñar de cada trabajador, el ingreso de socios no pertenecientes al grupo de

consanguinidad, los conflictos de hermanas por el mando, la contradicción de órdenes y la incertidumbre sobre quien será el posible sucesor del fundador, estos entre otros aspectos.

# 1 JUSTIFICACIÓN

Serna y Suárez (2005) exponen que la última década ha sido espectadora del gran auge de las sociedades en manos de parientes y del fracaso de un alto porcentaje de estas, debido a la ausencia de temas como: canales de comunicación, profesionalización y planificación de sucesión, por lo cual una forma de solución es la implementación de un *protocolo* que sea guía de la planeación y acción de la organización, tanto para los miembros del núcleo como para los trabajadores, regulando no solo las relaciones entre la familia sino un futuro seguro para la compañía; es de vital importancia para este tipo de empresas sea grande o pequeña, diseñar e implementar dicha herramienta, pues cada negocio y núcleo es un universo complejo y distinto no existe una fórmula única que garantice su continuidad a partir de la primera generación, pero si existen instrumentos administrativos y jurídicos que brindan mayor seguridad en el proceso de sucesión y de una u otra forma su permanencia en el tiempo.

Para la compañía CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., la implementación de un protocolo generará un mejoramiento dentro de la misma en todo lo concerniente al manejo de la relación familia-empresa-propiedad mejorando puntos claves como: formación de intereses personales, rivalidad entre sus miembros-socios, influencia emotiva, considerar la organización como un servicio para los parientes y el paternalismo; la solución de estos factores le permitiría al negocio lograr una mayor estabilidad y proyección a futuro en términos administrativos, comerciales y financieros, generando estabilidad en beneficio tanto de los grupos con vínculo de consanguinidad como a nivel mundial al ser parte del movimiento de la economía del país. Por otra parte en el campo administrativo la empresa logrará tener un mejoramiento continuo, al estipular normas que indiquen el grado de mando y de toma de decisión correspondiente a cada miembro, con el fin de tener un buen clima laboral y una buena comunión familiar, consiguiendo así la continuidad de la compañía en manos del núcleo y el establecimiento de parámetros que permitan dar solución a problemas de manera efectiva; de igual manera, se impactará positivamente el campo financiero debido a que la organización no se seguirá viendo afectada por los manejos internos, respecto a cambios en el poder de mando, por el contrario contribuirá a un aumento en las utilidades y la rentabilidad; finalmente, pero no menos importante el campo comercial se beneficiará al contar con un órgano de dirección correctamente establecido y

ordenado, teniendo control de las funciones del personal, que estará encaminado al aumento de la producción y del reconocimiento de la misma en el mercado.

## **2 PROBLEMA PLANTEADO.**

### **2.1 Formulación del problema.**

*¿El diseño de una propuesta de un protocolo familiar facilitará los procesos de gestión de la empresa CONFECIONES JAYESKA J.K. LTDA.?*

### **2.2 Planteamiento del problema.**

Según lo dicho por Bogotá Emprende (2010) en la actualidad las sociedades en manos de un núcleo se ven afectadas a menudo por conflictos entre los parientes, que son parte del personal administrativo de la organización, por lo tanto es común encontrar problemas tales como: poder de mando, conflictos entre hermanos, enfrentamientos entre padres-hijos, problemas financieros entre otros, generando desunión como alteración de las actividades productivas del negocio, provocando así su desaparición y perjuicios en la economía, pues estas abarcan entre el 68% y el 80% de las compañías convirtiéndose en el motor de crecimiento financiero, los datos indican que solo el 30% de estas sociedades duran hasta la segunda generación y un 13% llega hasta la tercera (Bancoldex, 2010; Gámez, 2008), lo que se argumenta en los problemas que las identifican como lo son: el desligar las relaciones familiares a las empresariales, falta de planificación de sucesión y de protocolo, lo que causa la ruptura de las relaciones y por consiguiente la terminación de la entidad.

Gallo (1993 Cit. De la fuente, Blanco, Castrillo y Quevedo, 2001) afirma que la causa es en parte por las relaciones entre los miembros, dado que estos van evolucionando ampliándose el núcleo familiar con el paso del tiempo (matrimonio-hijos-nietos-bisnietos), dificultando el control,



haciéndola más compleja y en algunos casos vulnerable; creando así división de la propiedad por los cambios generados en el proceso sucesorio.

CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. en la actualidad no cuenta con normas claras que identifiquen los lineamientos que se deben seguir para la obtención de soluciones en caso de presentarse conflictos entre los parientes dentro de un ámbito laboral-empresarial o afectivo, no hay parámetros que estipulen las funciones, tomas de decisión y limitaciones pertinentes en caso del ingreso de una persona externa a los altos mandos; en el mismo sentido una problemática que deja en desventaja la compañía es no tener establecido de manera formal un proceso de sucesión, pues si se quiere transferir la industria a la siguiente generación es necesario realizar dicho procedimiento, lo cual hasta el momento no ha ocurrido debido a la dependencia hacia el fundador por ser este quien tiene total conocimiento, control del negocio y su funcionamiento.

Desde la creación de CONFECCIONES JAYESKA JK en 1999, esta no ha contado con parámetros que establezcan la posición corporativa de cada miembro, generando discrepancias comerciales irremediables y en consecuencia la inminente necesidad de disolver posibles sociedades y acuerdos; por otra parte los conflictos entre las hijas-sucesoras e hijas-padre por su posición y toma de decisiones que afecten el rumbo organizacional, han causado inconformidades y diferencias creando un ambiente laboral lleno de contradicción respecto a la persona y orden de mando, estas contrariedades no han perjudicado en gran medida la rentabilidad, pero si han perturbado de alguna manera los vínculos familiares y la comunicación entre los mismos.

Por esto se hace necesario implementar el diseño de un “*protocolo familiar*” como herramienta de vital importancia para plasmar la visión, misión, políticas y valores de los deudos, la relación entre familia-empresa y las políticas administrativas, mediante un documento legal en el cual se diseñarán cláusulas que indiquen cuál es el proceso a seguir tanto en términos de emparentado como los pertinentes al manejo de la compañía, mejorando así los procesos de gestión internos respecto a: propiedad, relaciones, manejo de conflictos, selección de personal, vinculación de terceros y sucesión (Serna y Suárez, 2005).

## **3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

### **3.1 Objetivo general.**

Elaborar una propuesta de protocolo familiar para la empresa “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.” como herramienta efectiva de gestión.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un marco teórico que sustente el desarrollo de un protocolo familiar para la empresa “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”
- Diagnosticar las características propias de JAYESKA JK LTDA. mediante la lista de chequeo, con el fin de conocer a fondo su estructura y la interacción de sus sistemas (familia-propiedad-empresa).
- Realizar un análisis diagnóstico tipo D.O.F.A. de las variables internas y externas de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. para saber cuál es su estado actual así como sus necesidades y a partir de esto desarrollar herramientas que den solución a estas.
- Desarrollar una entrevista a los directivos de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. para conocer sus intereses en función del diseño del protocolo familiar.

## 4 DISEÑO METODOLÓGICO.

### 4.1 Tipo de investigación.

-Según Yin (1994, p. 13)- “*el estudio de casos se define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes*”, lo que significa que se considera aplicable en el ámbito empresarial para describir un evento dentro de organizaciones reales, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido y para explicar por qué se producen, convirtiéndose en la base para generar nuevas teorías corporativas aplicables a problemas y escenarios cotidianos, convirtiéndose entonces en una herramienta idónea cuando la situación a estudiar no puede ser comprendida de forma independiente respecto a su contexto, a su ambiente natural o cuando se deben considerar una gran cantidad de elementos y se precisa un elevado número de observaciones.

Para el autor se establece una primera clasificación de acuerdo a su objetivo, de la siguiente forma:

- **Descriptivo**, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- **Exploratorio**, busca familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico definido.
- **Ilustrativo**, expone los conocimientos de gestión de las empresas más representativas del mercado
- **Explicativo**, trata de desarrollar o mejorar teorías revelando las causas y los procesos de un determinado evento organizativo.

Una segunda clasificación se da de acuerdo al número de eventos que conforman el estudio, siendo el *simple* aquel que se basa en un único tema especial que permite confirmar, refutar o ampliar una teoría determinada, explorando entonces un solo fenómeno; por otra parte en el *múltiple* se aplica la misma estructura de preguntas a varias situaciones con el fin de comparar resultados y llegar a una conclusión (ibíd.).

Respecto a la cantidad óptima existe controversia debido que algunos autores consideran cuatro la cifra correcta (Chiva, 2001 y Eisenhardt, 1989), mientras que otros consideran que el número depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales, así como es el caso de Perry (1998) para quien no hay una regla que establezca el número exacto, pues esto queda a consideración del investigador y del objeto que este persiga con su estudio.

Por su parte Stake (1994) establece tres tipos de casos: *Intrínseco* el cual se desarrolla con el fin de entender un asunto en particular más no entender un acontecimiento o teoría; *Colectivo* que se entiende cuando el investigador desea estudiar un número determinado de situaciones circunstanciales para indagar las situaciones o poblaciones, ayudando y aportando a la comprensión de algún problema, e *Instrumental* que es aquel donde un caso particular se explora para generar ideas en torno a una dificultad o redefinir una teoría facilitando su entendimiento; la elección de alguno de ellos dependerá de: si se trata de uno o varios eventos y/o si es una situación que ayuda a comprender diferentes fenómenos o si constituye junto con otros la expresión de un inconveniente social.

Para su correcta realización Yin (1994) establece cinco pasos básicos: primero es importante establecer cuál es el enfoque de la investigación a realizar y determinar qué propósito se tiene elaborando la estructura; segundo se deben seleccionar los instrumentos necesarios para la obtención de datos, los cuales pueden ser la documentación (cartas, agendas, estudios, evaluaciones), registro de archivos, entrevistas, observación directa y participante; tercero seleccionada la fuente se procede a recolectar la información así como las evidencias; cuarto se hace la evaluación y análisis para finalmente como quinta y última fase elaborar un reporte.

La presente investigación se enfoca en la compañía “*CONFECIONES JAYESKA JK LTDA.*”, determinando la importancia que tiene para esta el establecimiento de un protocolo con el propósito central de desarrollar uno que se ajuste a las necesidades y a su realidad, mejorándola y proyectándola a las soluciones requeridas por el entorno; de forma puntual, a partir de la clasificación de estudio de casos se seleccionó uno de tipo *descriptivo y simple*, que busca estudiar la empresa en su dinámica como unidad familiar, sus sistemas, requerimientos, proyectos, planes y estructura dentro de su contexto organizacional y grupal, por medio de la recolección de datos mediante entrevistas a profundidad estructuradas con los fundadores y sus

parientes con el objeto de conocer su historia, las experiencias vividas empresarialmente, las ideas y valores que estos tienen y que han direccionado el rumbo del negocio, así mismo se empleará la observación directa e información fundamental tomada por medio de una lista de chequeo con el fin de verificar características distintivas de una sociedad en manos de parientes para posteriormente interpretarla y aplicarla en el diseño de la presente propuesta.

## **4.2 Fuentes de investigación.**

### **4.2.1 Fuentes secundarias.**

Se utilizó información ya procesada por investigadores, publicada en textos referentes a compañías familiares que se enfocan en las ventajas y desventajas, estrategias para la continuidad, motivos y consecuencias de conflictos entre miembros; así como libros relacionados con temas administrativos en el control, gestión, organización y dirección; artículos y páginas web que tratan temas relacionados con la dirección de sociedades en manos de parientes y matrices que identifican una unidad de parentesco como sociedad empresarial, por último revistas que muestran estadísticas de este tipo de entidades en el mundo, su permanencia y problemática actual; todos ellos consultados para el desarrollo del proyecto de investigación.

### **4.2.2 Fuentes primarias.**

Para la obtención de información procedente de la realidad misma de CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., sin ser modificada; se emplearon dos herramientas para su recolección.

#### **4.2.2.1 Entrevista formal a profundidad**

Nahoum (1985) define *entrevista* como aquella donde se da el encuentro entre dos personas “entrevistado-entrevistador” de manera cordial, haciendo preguntas pertinentes a un tema en específico, con el fin de recolectar información de los hechos y de la problemática en esencia.

Según lo expuesto en el artículo “*La Entrevista*” elaborado por Díaz (2011) se determina que el enfoque cuantitativo y cualitativo de la entrevista permite dar un análisis completo de la hipótesis o caso de investigación, identificando variables no solo numéricas-exactas sino flexibles en la interpretación de los eventos, generando una mejor observación y evaluación del fenómeno,

estableciendo ideas, suposiciones o nuevas preguntas que llevaran al investigador a descubrir y comprender la información, como se muestra en la tabla N° 1.

**Tabla 1. Enfoque cuantitativo y cualitativo en una entrevista.**

<b>Diferencia en cuanto a....</b>	<b>Enfoque cuantitativo</b>	<b>Enfoque cualitativo</b>
<b>Punto de partida</b>	Hay una realidad que conocer.	Hay una realidad que descubrir.
<b>Premisa</b>	La realidad del fenómeno social puede conocerse con la mente.	La realidad del fenómeno social es la mente y la construyen: los individuos que le dan significado.
<b>Datos</b>	Pretende acotar la información mediante medición y cuantificación.	Busca la expansión de la información, los datos son el lenguaje natural.
<b>Finalidad</b>	Se busca reportar qué sucede, hechos que den información específica de la realidad que se puede explicar y predecir.	Se busca entender el contexto y/o el punto de vista del actor social.
<b>Paradigma científico</b>	Positivismo: medición	Humanista – Hermenéutico: Interpretativo.

Fuente: Díaz (2011).

Según Keats (1992) se entiende por *entrevista grupal* como la interacción del entrevistador con un grupo de participantes “entrevistados”, en el cual el primero debe interactuar con cada uno y todos a la vez, haciendo preguntas relacionadas con una problemática o tema determinado.

La entrevista fue dirigida a la señora Rosa Edith Rojas Yara fundadora de la empresa y la que sería la primera generación en continuar el legado de los fundadores (Yesenia Orjuela, Johanna Orjuela), pues estos son conocedores de todo el proceso administrativo y temas relacionados como la toma de decisiones, el establecimiento del nivel de mando y los planes a futuro en cuanto a la sucesión; desarrollándose una entrevista estructurada grupal a partir de un formulario único que permitió comparar las respuestas de los sujetos entrevistados y a partir de ello establecer conclusiones con la principal ventaja de obtener respuestas cortas, precisas y fáciles de procesar. (Ver anexo No 5).

#### **4.2.2.2 Lista de chequeo.**

Determinada lista está conformada por 24 preguntas, que evaluaron y verificaron la presencia o ausencia de ciertas características propias de una empresa familiar respecto a la dirección, control, organización, ejecución y la interacción con el grupo empleado, utilizando el método de observación directa para obtener información precisa acerca de la situación actual, peligros e irregularidades en la dinámica de la organización, logrando así conocer sus características distintivas y necesidades reales, realizando entonces con base a las anteriores referencias la elaboración de la lista de chequeo en la cual se hizo retroalimentación de la información, para posteriormente desarrollar un protocolo que se adapte a lo anterior (Ramón y Ruiz, 2009). (Ver anexo No 4).

### **4.3 Priorización de problemas**

Según Gómez (2009) para realizar el proceso de priorización de problemas, es necesario construir una Matriz de priorización, la cual se entiende como aquel proceso en que se valora los problemas de mayor a menor según su frecuencia, gravedad y tendencia.

Luego de recoger información por medio de herramientas de diagnóstico que nos diera a conocer la compañía CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., en sus generalidades para luego intervenir en su mejora continua, se procede a ordenar jerárquicamente las diferentes situaciones problemáticas, según la importancia o lo influyente que puede llegar a ser en cualquiera de los sistemas (familia-empresa-propiedad); para su elaboración: las investigadoras junto a los directivos del negocio sean o no familiares deben:

1. arrojar una lluvia de ideas las cuales se clasifican según su importancia.
2. Llenar el formato de Matriz de priorización. En la primera columna se ponen los problemas mencionados y en las siguientes columnas se divide en tres criterios (frecuencia, gravedad y tendencia); como se puede ver un ejemplo en la tabla N° 2,

**Tabla 2 ejemplo Matriz de priorización**

<b>PROBLEMA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>GRAVEDAD</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>
Listado de problema	¿Que tan frecuente es el problema en el grupo poblacional al que afecta?	¿Que tanto daño causa este problema?	¿Cómo ha sido el comportamiento del problema en el tiempo?	puntuación

Fuente: elaboración propia, a partir de Gómez (2009).

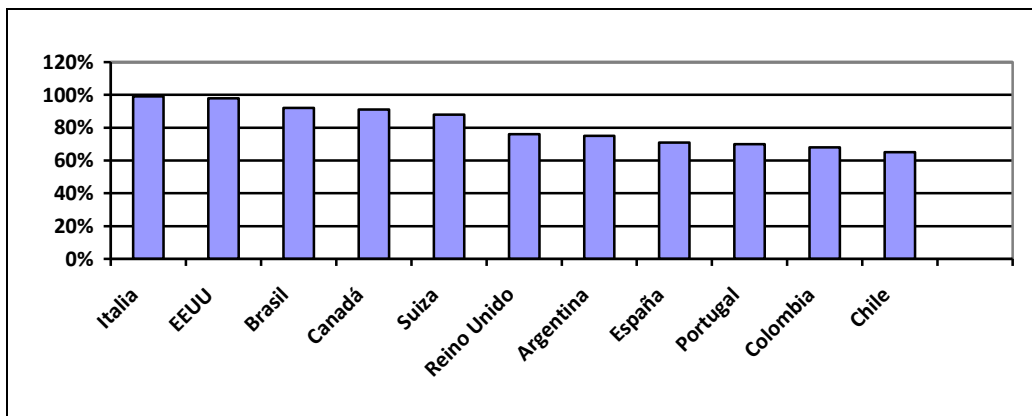
3. Luego se lleva a cabo la votación por los miembros del equipo,
4. Por ultimo se totalizara los votos, obteniendo como resultado la priorización de los problemas.



## 5 EL PROTOCOLO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

De acuerdo con lo expuesto por Serna y Suárez (2005) se identificó que gracias al cambio y a la aceptación de la comunidad, las empresas familiares han sobrevivido varias generaciones y han aportado entre el 45 por ciento y el 70 por ciento del producto interno bruto en el mundo, lo cual resalta aún más el impacto que tienen para la sociedad; estas cifras reflejan que este tipo de compañías son un elemento importante de la economía, siendo entonces sinónimo de emprendimiento y liderazgo como lo refleja la Ilustración N° 1 donde países desarrollados o en vía de desarrollo cuentan con un considerable porcentaje de estas organizaciones como recurso monetario.

**Ilustración 1. Empresas de familia en algunos países del mundo**



Fuente: elaboración propia a partir de Supersociedades (2001).

De forma más detallada el porcentaje de participación de las sociedades familiares en países industrializados, según un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades (2001) se constituye así:

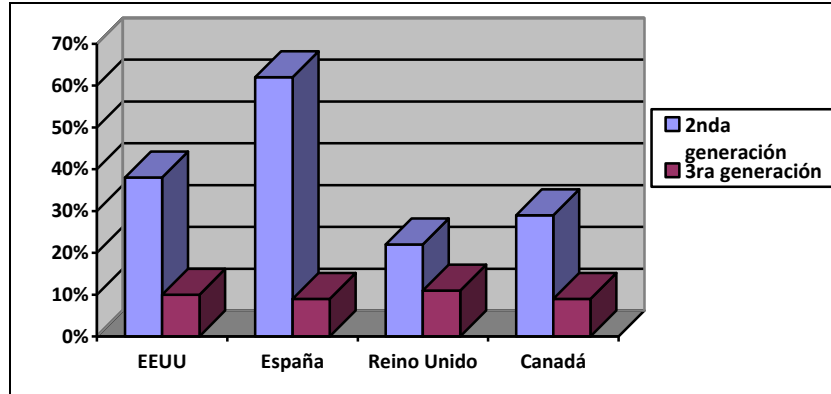
- En Italia el 99%
- En EE UU el 98%, donde 14.5 millones de compañías están en manos de parientes, el 40% de empresas públicas están bajo el control de miembros y representan el 50% del P.N.B. (la mitad de la fuerza laboral en el país).
- En Brasil el 92%

- En Suiza el 88%
- En el Reino Unido el 76%, se estima que más del 50% del empleo es generado por los negocios en manos de miembros
- En Argentina el 75%
- En España el 71%, lo cual representa alrededor de un millón y medio de organizaciones, generando el 60 y 65% del producto interno bruto, 80% de empleo privado y el 60% de exportaciones.
- En Portugal el 70%
- En Colombia el 68%
- En Chile el 65%

El estudio desarrollado por Álvarez y Asociados (2011) expuesto en el artículo “*Sucesión de empresas familiares*” muestra la importancia de estas para el mundo, pues generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial, constituyen el 60% sobre el total de compañías en el planeta y de las 100 mejores del mundo el 25% de ellas están manejadas por parientes, este último hecho refuta la hipótesis que este tipo de sociedades solo son pequeños negocios de “rebusque” y que no van a trascender más allá de un par de años, al contrario son organizaciones que con una buena planificación y dirección perdurarán.

No obstante hay un porcentaje de sociedades familiares en países industrializados que a pesar de las herramientas y ayudas gubernamentales enfocadas a la creación y sostenibilidad de industrias, no alcanzan la tercera y segunda generación dada la complejidad del manejo de los sistemas (familia-propiedad-empresa), la ausencia de planificación de continuidad y la falta de un gobierno formal dificultando así su permanencia a largo plazo, como lo muestra la Ilustración N° 2 (Serna y Suárez, 2005).

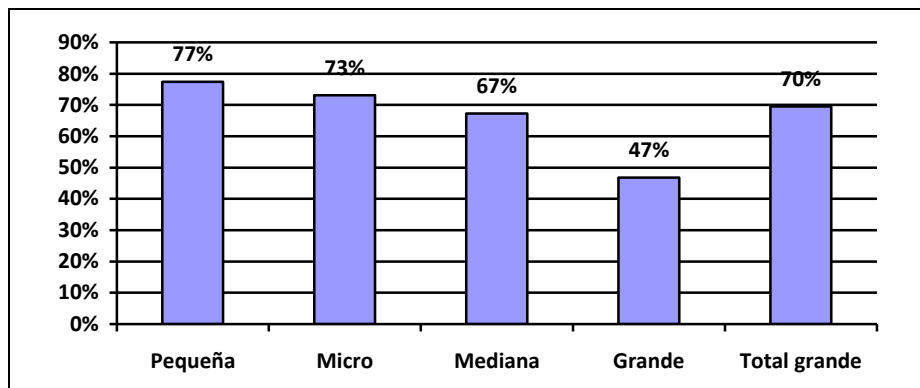
## Ilustración 2. Empresas de familia que alcanzan la segunda y tercera generación



Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de Sociedades (2001).

Estas compañías no solo se han desarrollado en Europa y América del Norte, también en Colombia se han visto cambios económicos producidos por unidades familiares que mediante el desarrollo de diversas actividades han alcanzado ocupar casi el 70 por ciento de las empresas; produciendo el 60% de P.I.B. del país, generan alrededor del 65% del empleo y un 20% de participación en las exportaciones; estas entidades en Colombia están representadas por pequeña empresa con un 77.4 % seguido de la microempresa con el 73.1%, la mediana con un 67.3% y la grande con un 46.8%, lo que genera un total de 69.5% como lo muestra la siguiente Ilustración N° 3, las compañías pequeñas constituyen el porcentaje más alto debido al sinnúmero de talleres, tiendas y negocios de supervivencia que se ha creado en los últimos años (Superintendencia de Sociedades, 2005).

## Ilustración 3. Sociedad de familia por tamaño en Colombia



Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de Supersociedades (2005).

Desafortunadamente en Colombia no todas las empresas cuentan con las mismas fortalezas, estrategias, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios productivos, pues con el paso de los años van perdiendo posicionamiento y estabilidad, debido a que por las variaciones sectoriales y por procesos sucesorios se disminuye su posición de parentesco; según Family Business Network (2011) tan solo el 20% han conservado esta condición por más de sesenta años, las causas a este hecho pueden darse por múltiples factores donde los principales son:

- a) Falta de planificación de sucesión, en el caso de Colombia representa el 89%.
- b) Ausencia del establecimiento de un protocolo, registrado en un 90.2% a nivel nacional.
- c) Resistencia de los familiares a entrenar a la siguiente generación y a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- d) Dificultad para conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo.
- e) No lograr resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez a nivel personal y del negocio.
- f) Rivalidades y los conflictos entre miembros.

Entendiendo esta problemática se llega a la conclusión que las empresas de familia son un elemento importante en la rentabilidad de los países aún más en los industrializados, sin embargo debido a problemáticas desatadas tanto en vínculos de parentesco como en la gestión de la compañía ha generado que esta clase de organizaciones no perduren en el tiempo, afectando así negativamente el crecimiento económico y por lo tanto en la calidad de vida para la población.

### **5.1 Definición de empresa familiar.**

Para Gallo (1995) el concepto de empresa familiar se define como aquella en la que el control está en manos de parientes y que cuentan con cargos de dirección, al mismo tiempo que poseen un porcentaje patrimonial, cuyo objetivo principal más allá de la creación de valor es la sucesión de la organización en futuras generaciones.

Para el I.E.F.<sup>1</sup> (2011) *“La diferencia esencial de la empresa familiar reside en su íntima conexión con un grupo de parentesco que posee una influencia directa en su gobierno y gestión”*, lo que indica que estas compañías cuentan con características corporativas similares a las organizaciones que no están en manos de un grupo de consanguinidad, pero que se distinguen por tener un vínculo afectivo entre trabajadores.

Se identifican algunos autores que definen la empresa familiar tomando un elemento esencial o subgrupo de estas para construir un significado:

- **Centrado en la propiedad:** tal es el caso de Lansberg (1988); Littunen y Hyrsky (2000) & Barnes y Hersson (1976) asociando una empresa familiar como aquella entidad en que el control legal de la propiedad está al mando del emparentado.
- **Centrado en la dirección:** encontrando personajes como Filbeck y Lee (2000) & Dreux (1990) los cuales expresan que los parientes tienen autoridad y dominio directo en el gobierno del negocio en tomar decisiones de importancia sobre la compañía.
- **Centralizado en la intervención de los miembros:** como lo enuncia Chua (1999); Chrisman (2003) & Steier (2001) definiendo estas sociedades desde la implicación de uno o varios grupos familiares en la creación, desarrollo y continuidad de la industria en poder de un “conjunto de personas afiliadas por ascendencia” ya sea de primer grado o segundo grado.

En los últimos diez años investigadores y conocedores de temas administrativos han incursionado en las sociedades familiares, razón por la cual encontramos definiciones que comprenden diversos niveles y dimensiones. Para Pérez (2005) la empresa familiar, es aquella en la cual el patrimonio o capital pertenece a una persona o a un grupo unidas por matrimonio o por lazos de parentesco que además intervienen directa y efectivamente en la dirección de la compañía.

Por su parte Gallo (1995) afirma que la sociedad familiar está identificada porque: uno o dos grupos de parentesco poseen más del 50% de la propiedad de la compañía, existen parientes

---

<sup>1</sup> Instituto de la Empresa Familiar. Asociación empresarial de España, fundada en el año de 1992, encargada de promover la creación y mejora de la empresa familiar.

ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y estos consideran que va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Según Sánchez A., Crespo, Bellver y Sánchez A. (2005), la empresa familiar es aquella que cumple los siguientes parámetros:

- Una familia posee una participación significativa de su capital social (normalmente la mayoría).
- La participación accionaria le permite ejercer el control político y económico sobre la compañía.
- Los miembros participan en la gestión del negocio de manera activa mediante el trabajo en la misma, generalmente en puestos directivos o en el órgano administrativo.
- Los propietarios desean que la entidad continúe en manos del grupo de consanguinidad mediante la incorporación a la misma, tanto en la posesión del negocio como en la gestión por parte de las siguientes generaciones.

De otra parte, Urey (2007) define sociedad familiar como aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de los parientes. Neubauer y Lank (2003) consideran que una empresa es familiar cuando se le ha identificado estrechamente por lo menos con dos generaciones y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la compañía, en los intereses y objetivos de los parientes según el nivel de participación de los mismos en la dirección; así mismo estas organizaciones pueden contar con uno o varios de los siguientes elementos sin ser estos mutuamente excluyentes:

- El porcentaje de participación en el capital (con derecho a voto o no) es poseído por un grupo de parientes.
- El hecho que un vínculo de consanguinidad admita que controla su empresa.
- Los descendientes del fundador tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas.

- El que la familia propietaria desempeñe funciones ejecutivas o de otro tipo en la organización.
- La existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes al parentesco.
- La intención de mantener la participación de los miembros en el negocio.
- El número de generaciones del deudo propietario que interviene en la entidad.
- El número de integrantes que participan en la dirección o propiedad de la industria; o en ambas
- El hecho de que los empleados no pertenecientes al emparentado admitan que se trata de una empresa familiar.

Con base en las definiciones dadas anteriormente se puede concluir que este tipo de organizaciones son entidades comerciales creadas por personas con vínculos consanguíneos familiares (matrimonio, primos, hermanos) en la cual la dirección, control patrimonial y economía está dada entre sus miembros, a partir de valores, principios y políticas propias de este grupo social, y que poseen la intencionalidad de suceder el manejo de la compañía a sus siguientes generaciones.

## **5.2 Características de las empresas familiares.**

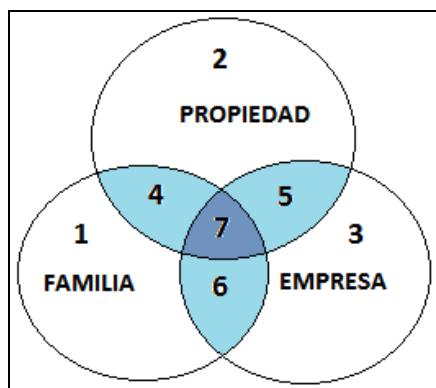
Según De la Fuente et al (2011) como característica propia de las empresas familiares se encuentra el control que se ejerce sobre esta por propietarios y trabajadores que son parientes, no se trata únicamente del control administrativo, sino de la gestión y manejo directo sobre la organización y lo que concierne a su proceso productivo, llevándolo desde la gerencia y toma de decisiones respecto a necesidades, cultura y políticas influenciadas por la voluntad de los miembros, hasta la ejecución de las actividades. Lo anterior está motivado por un beneficio tanto personal, es decir continuidad de la sociedad en manos del emparentado, como empresarial, en la rentabilidad y crecimiento económico.

Para Serna y Suárez (2005) al existir un vínculo de consanguinidad se generan aspectos que son únicos de E.F. por ejemplo: la cultura, orgullo, identidad, responsabilidad social, costumbres, formas de actuar, origen social y sentido de pertenencia, el cual es mayor hacia la organización,

generando esfuerzo y compromiso por desempeñar diligentemente las actividades que son transmitidas en la manera de dirigir, controlar, planear y ejecutar las tareas de una compañía.

Tagiuri y Davis (1996) identifican el Modelo de los tres círculos como uno de los más utilizados para conocer las diferentes situaciones de este tipo de organizaciones, en el cual se puede apreciar la relación de las personas en la compañía con cada círculo “propiedad-empresa-familia”, y cuál es su función e importancia dentro del negocio, como se muestra en la Ilustración N° 4.

**Ilustración 4. Modelo de los Tres Círculos de las Empresas Familias**



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

En la tabla No 2 se muestra la interacción de los círculos, así como las características propias de estas sociedades, se identifica la parte emocional con las relaciones afectivas y la parte empresarial se interioriza en la búsqueda de la rentabilidad por medio del trabajo administrativo en su gestión (Ibíd.).

**Tabla 3. Relaciones entre los tres círculos.**

COMBINACIÓN DE CÍRCULOS	RELACIONES ENTRE LOS CÍRCULOS
<b>(1) Familia</b>	Son todos los miembros de parentesco.
<b>(2) Propiedad</b>	Son todas las personas que poseen acciones de la organización, por lo tanto los propietarios de la misma.
<b>(3) Empresa</b>	Son todos los que laboran en el negocio devengando un salario fruto de su trabajo.
<b>(4) Familia-Propiedad</b>	La familia como accionaria (propietaria de la compañía).
<b>(5) Empresa-Propiedad</b>	Trabajadores-directivos de la entidad, que tienen parte en la propiedad.
<b>(6) Familia-Empresa</b>	Cuando los miembros de la compañía trabajan en la empresa

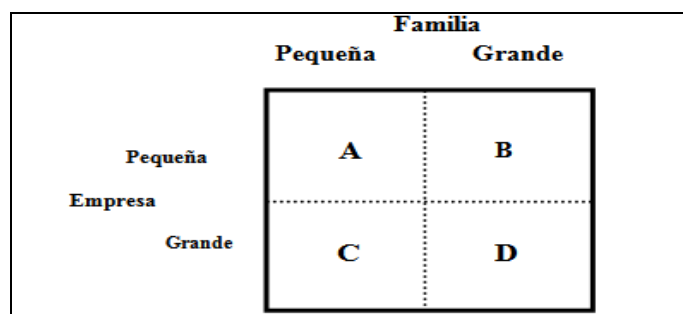


COMBINACIÓN DE CÍRCULOS	RELACIONES ENTRE LOS CÍRCULOS
	(dirección-operación).
<b>(7) Propiedad-Empresa-Familia</b>	Trabajadores que tienen un vínculo de consanguinidad y tienen parte en la industria.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tagiuri y Davis (1996).

Según Betancourt (2006) otro elemento que caracteriza este tipo de sociedades es la Matriz: tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar, donde al igual que el anterior modelo, esta matriz ayuda a identificar cuál es el rol a cumplir de los trabajadores-parientes en la compañía. Así mismo ayuda a conocer de una forma esquematizada en qué posición está el negocio y que faltantes o sobrantes se encuentran en ella según su tamaño, con el fin de prevenir problemas por desequilibrio organizacional, como se muestra en la Ilustración N° 5.

#### Ilustración 5. Matriz: tamaño familia frente a la empresa familiar.



Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de Perkins (1992)

**A:** la mayor parte de estas organizaciones se encuentran en esta ubicación, son aquellas que no han tenido avance ni mejora generacional.

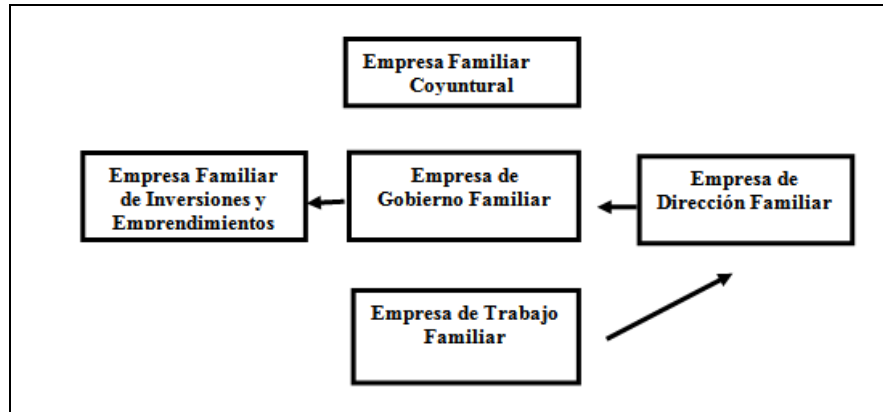
**B y C:** son empresas que no tienen un desarrollo significativo en su crecimiento. (“B” Exceso de familia y necesidad de directivos que no tengan vinculo de consanguinidad).

**D:** son denominadas como “multigeneracionales exitosas”, este crecimiento es notorio desde la primera generación Betancourt (2006).

En relación a las matrices anteriores se encuentra el *Modelo de las relaciones de trabajo*, en el cual Gallo y Gómez (2007) lo identifican como aquel en el que se exponen cuatro tipos de

compañías, así como el desempeño de los miembros en la misma, demostrado en la siguiente ilustración:

**Ilustración 6. Modelo de las relaciones de trabajo**



Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de Gallo y Gómez (2007).

- **Empresa de trabajo familiar:** tiene un buen desarrollo de la organización y facilita la vinculación de los parientes que deseen trabajar en la misma según sus destrezas con un salario justo.
- **Empresa de dirección familiar:** solo permite el ingreso de aquellos que tengan la capacidad de dirigir departamentos con responsabilidad de personal, dirección general y estratégica.
- **Empresa de gobierno familiar:** los trabajadores-parientes solo participan como propietarios activos en la unidad de gobierno, hacen parte de los consejos de administración y no en la dirección. Carlock y Ward (2002. Citado en Gallo y Gómez, 2007).
- **Empresa familiar de inversiones y emprendimientos:** actúa como apoyo para los integrantes de la familia que tienen como proyección el inicio de un negocio; este se encarga de ser un soporte económico con financiamiento e iniciación de la compañía además del apoyo motivacional.

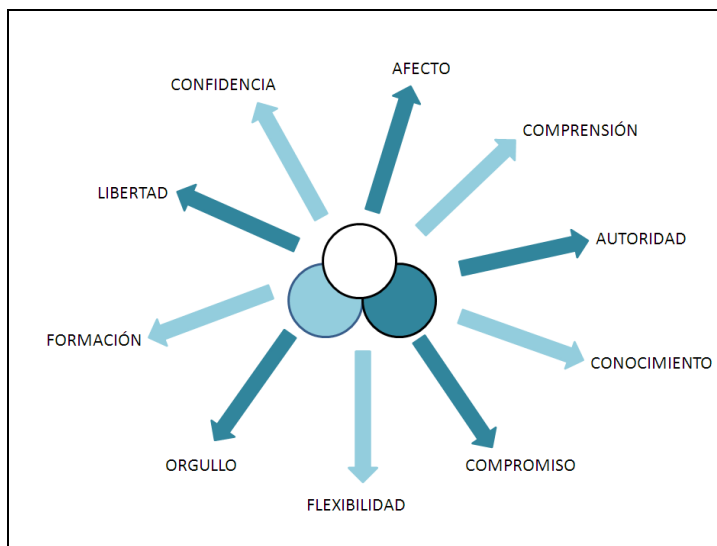
### **5.2.1 Ventajas y fortalezas de las empresas familiares.**

Según Corona (2006) una de las ventajas presentes en esta clase de empresas es la unidad, la cual se define como el interés de los miembros de la familia por trabajar, realizar esfuerzos y hasta cierto punto sacrificios en pro del bienestar institucional, generando entonces sentido de pertenencia e identidad tanto para propietarios como trabajadores redundando entonces en un ambiente de armonía y confianza.

Otro aspecto diferenciador que se convierte en un atributo frente a otras compañías es la fluidez en las comunicaciones gracias a los lazos de afinidad, lo cual hace que exista comprensión de la información, mayor flexibilidad a los cambios, confianza en el manejo del capital y del *know how*; así como la correcta interpretación de las decisiones que se toman y la estructura de mando (que normalmente es la misma estructura de un hogar facilitando obedecer las ordenes), todo en beneficio de la organización. En este punto incide el tamaño de la sociedad, pues si esta es pequeña hay mayor libertad y rapidez de tomar decisiones, así como una mayor confidencialidad debido a que el control se centra sobre unas pocas personas lo cual va cambiando con el paso del tiempo cuando se hace necesario el establecimiento de un consejo de familia convirtiéndose en el máximo órgano de gobierno (Ibíd.).

Un valor agregado que no está presente en compañías no familiares como lo señala Leach (1993) es el hecho que los futuros propietarios desde temprana edad tienen conocimiento de los procesos propios de la compañía como: cambios, reestructuraciones, estrategias, entre otros; ocasionando que los miembros de estas asuman compromiso y responsabilidad por el buen manejo y avance de la organización, es decir no actuando y desempeñándose como trabajadores-asalariados, sino como dueños responsables del desarrollo de su futuro, lo que genera lealtad por parte del personal así como una larga duración dentro de la misma; en la siguiente Ilustración N° 7 se puede apreciar las principales ventajas de sociedades en manos de parientes.

### Ilustración 7. Ventajas y fortalezas de las empresas familiares.



Fuente: Salazar (2004)

Por lo anterior, se cuenta con estabilidad y conocimiento de las actividades propias de la empresa, permitiendo así el desarrollo de estrategias que generen un reconocimiento en el mercado como lo señala la Asociación Madrileña de Empresa Familiar (2011) destacando aspectos tales como:

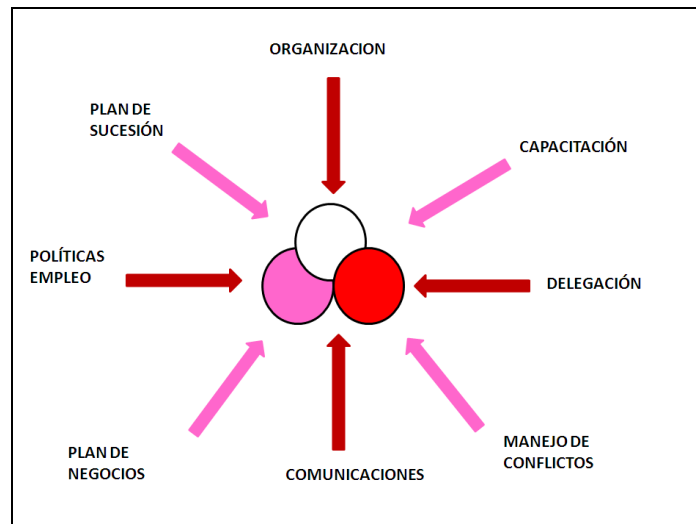
- **Calidad y servicio al cliente:** por el realzado compromiso con la calidad, excelencia en los productos/servicios y en la atención al cliente.
- **Integridad:** la interacción entre empresa y parentesco genera un valor agregado a la organización, pues la familia se encarga de interiorizar y desarrollar la importancia de los valores éticos a la compañía.
- **Compromiso social:** compromiso con la creación de empleo estable, lo cual genera una cadena de beneficios a nivel económico y personal resultando en “calidad de vida”.
- **Espíritu emprendedor:** se destaca por su recursividad, creatividad con un emprendimiento enfocado al crecimiento y estabilidad integral (miembros-compañía).
- **Liderazgo:** algunas de estas organizaciones han tenido gran impacto en sectores productivos, destacándose en el desarrollo económico a nivel nacional y mundial.

### 5.2.2 Debilidades de la empresa familiar.

Bancoldex (2011) señala que estas organizaciones enfrentan retos importantes que de no ser manejados correctamente pueden convertirse en amenazas que atenten contra su estabilidad, como por ejemplo la informalidad de estas compañías, el estructurarse de forma empírica, verbal y no por medio de un organigrama y del diseño de funciones, lo que puede crear más adelante conflictos de gravedad entre los integrantes de la familia y la administración de la empresa.

En un mismo sentido, los procesos de sucesión puede ser un obstaculo sino existe la voluntad y confianza por parte del actual propietario de traspazar el poder, generando conflictos entre miembros y estancamiento en el avance o actualización del negocio, así mismo la concentracion del poder en algunos casos impide la aceptación de decisiones, mandatos y solución de problemas de manera eficaz; en la siguiente Ilustración N° 8 se describen algunas de las desventajas de sociedades familiares (Ronquillo, 2006).

**Ilustración 8. Debilidades de las empresas familiares**



Fuente: Kertés y Salazar (2004)

Otro inconveniente que predomina es la falta de conocimiento formal en el campo empresarial, lo que atraza procesos y provoca pérdida de oportunidades para la mejora continua de la compañía, algunos ejemplos podrian ser procesos juridicos, captación de oportunidades, sociedades, adaptaciones estrategicas, lo que conlleva a la empresa a convertirse en un “negocio

para la supervivencia”. Ligado a esto encontramos un dilema que se vive en estas organizaciones relacionado con la decisión de contratar un profesional apto para el cargo o darle la oportunidad a un familiar, así como la asignación de la remuneración acorde al puesto desempeñado, esto radica en la ausencia de políticas que estipulen cláusulas para el manejo de casos como estos; en general estas sociedades han sido reconocidas negativamente, por la falta de organización, legalización, conocimientos administrativos y en la carencia de formalidad de procesos desde su creación (Bogotá Emprende, 2010).

De la interacción familia-propiedad-empresa se pueden identificar debilidades como lo exponen Serna y Suárez (2005) dividiéndolas en cuatro grandes grupos como se muestra a continuación en la tabla N° 3.

**Tabla 4. Debilidades de la empresa familiar.**

<b>DEBILIDAD</b>	<b>COMPONENTE</b>
<b>FAMILIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias y tradiciones</li> <li>• Problemas familiares: conflictos entre padres e hijos, conflictos entre hermanos (celos, ansias de poder, conflictos de intereses)</li> <li>• Conducta de los miembros de la familia: individualismo, participación en delitos o escándalos, prevalencia de interés personal antes de empresarial y/o familiar</li> <li>• Confusión de funciones: padre-gerente, hijo-trabajador</li> </ul>
<b>EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal inadecuado: falta de preparación o de competencias requeridas para ocupar determinados cargos.</li> <li>• Estilo de gestión: patriarcados</li> <li>• Lentitud en la modernización por el nivel de inversión que requiere y los cambios necesarios para su implementación.</li> <li>• Obtención de recursos: temor a perder el control familiar por el ingreso de terceros, realización de alianzas o la adquisición de obligaciones financieras</li> <li>• Crecimiento estancado.</li> <li>• Tensiones entre empleados familiares y no familiares: nepotismo al presentarse algún tipo de preferencia sin tener en cuenta las habilidades, formación académica o competencias requeridas para ocupar determinado cargo.</li> <li>• Desconocimiento de fortalezas.</li> <li>• Inoperancia de órganos de administración.</li> <li>• Falta de un plan de negocios: presentación de la empresa, estudio de mercados, análisis de la competencia, plan de mercadeo, plan de operaciones, plan de organización, plan financiero, plan de contingencia.</li> <li>• Ausencia de un plan de mercadeo,</li> <li>• Desconocimiento del consumidor</li> </ul>
<b>PATRIMONIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación inadecuada de propiedad: inexistencia de un plan de sucesión, adquisición de seguros, establecimiento de capitulaciones matrimoniales, separación de bienes.</li> <li>• Concentración de riesgo: mezclar bienes familiares y empresariales. Y su uso para financiar las necesidades de la compañía.</li> </ul>

DEBILIDAD	COMPONENTE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de distribución de dividendos.</li> <li>• Transferencia de propiedad.</li> </ul>
JURÍDICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de procesos de sucesión.</li> <li>• Procesos de divorcio.</li> <li>• Estructura jurídica inadecuada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Serna & Suárez (2005)

### 5.3 Conflictos de las empresas de familia.

Según Gámez (2008) los conflictos más comunes están relacionados con los hijos y padres, debido a que se presentan problemas de tipo decisorio como de estructura, es decir con frecuencia se encuentran casos en los cuales los fundadores-padres pretenden tener el control absoluto de la entidad y con la voluntad arbitraria de ser la única persona que toma decisiones, las cuales deben ser ejecutadas sin oposición alguna; lo mismo puede ocurrir con diferentes grupos de consanguinidad, por ejemplo: *padre-hijo ≠ hija; madre-hijo ≠ hija; hermanos; esposos; suegro-yerno ≠ nuera; tío-sobrino.*

El problema radica en que los superiores desautorizan las órdenes dadas por los otros miembros en cargos de dirección, pues confunden la estructura de autoridad que se maneja en los hogares trayéndola a colación en el poder de la soberanía en la empresa; esto afecta desde la estructura de mando administrativo, pasando por los niveles medios en situaciones de desautorización y desacuerdo jerárquico, hasta en el proceso productivo en la confusión de recepción de orden y en el desarrollo de las actividades organizacionales causado por el mal manejo de información que genera posiblemente un aumento de costos al remediar la información que llega equivocada (Bancoldex, 2010).

El completo control de la empresa por parte de la familia se presenta para algunas de estas como una desventaja de gran impacto, por ejemplo al no permitir el ingreso de terceros que puede ser de beneficio para el surgimiento de la compañía; un ejemplo claro está plasmado en la investigación realizada por la Universidad de la Salle, donde se encuentran sociedades en manos de parientes en Colombia, la cual la asamblea, la junta directiva, los cargos y el nombramiento de estos e incluso las decisiones operativas están dirigidas únicamente por la familia, influyendo en el tiempo de los procesos, atrasándolos o adelantándolos y utilizando capital del negocio para fines personales (Gámez, 2008).

Otro conflicto común en sociedades familiares está dado por remuneraciones inadecuadas, puesto que en ocasiones los miembros no reciben salarios de acuerdo a las labores realizadas o por el contrario creen que por ser propietarios de la empresa pueden obtener un mayor porcentaje de sueldo al que se ha asignado para el cargo que ocupan. Así mismo, se puede presentar el incumplimiento de los manuales de funciones al no ejecutar actividades que le son propias e interviniendo en las tareas de los demás miembros, generando problemáticas internas y externas; lo cual posiblemente repercutiría en una inestabilidad financiera y por consiguiente la terminación de la empresa (Bancoldex, 2010).

En Latinoamérica se presenta un conflicto en particular referente al género, al marcarse una diferencia entre hombres y mujeres al mando, donde las últimas no son tenidas en cuenta para ocupar cargos directivos y toma de decisiones importantes que afecten el curso de la organización, por tal motivo en muchas ocasiones es el hijo varón el elegido para suceder al fundador, generando entonces rivalidades y posibles conflictos entre hermanos y una afectación de los tres sistemas (Gámez, 2008).

Según Supersociedades (2008) los problemas más comunes en las Empresas Familiares y que son de gran impacto para su sostenibilidad se observan en la tabla N° 4, donde se refleja que el de mayor relevancia es la falta de un protocolo de sucesión, lo cual enfatiza la necesidad de desarrollar normas y cláusulas que optimicen la gestión de estas organizaciones y las preparan para cambios como los generacionales, asegurando en cierto grado su permanencia en el tiempo.

**Tabla 5. Principales problemas de las empresas familiares.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>% RESP.</b>
Falta de preparación para el cambio generacional	11.8%
Combinación de decisiones familiares con empresariales	10.1%
Concentración de Poder	6.1%
Limitación de Capital	5.3%
Elevados Impuestos	3.5%
Conflictos Familiares y personales en la empresa	3.5%
Carencia de capacidad y liderazgo de los administradores	3.5%
Falta de Crédito	2.6%
Falta de acuerdos de procedimientos administrativos	2.2%
Decisiones mal tomadas	2.2%
Inseguridad	2.2%
Otros	46.9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Supersociedades (2008).



Según Gallo (1993) la razón por la cual estas compañías tienen una vida corta es por la falta de capacidad empresarial, “*el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran*”; entendiendo así que el principal problema de estas entidades está dado por la crisis estructural y estancamiento en el poder.

A manera de conclusión se puede decir que una de las principales causas de los problemas que se presentan en este tipo de organizaciones está dado por la falta de equilibrio entre la familia y la organización; así mismo el no contar con lineamientos que direccionen sus actividades, la falta de planeación, de normas internas, de estructuras organizacionales y de mando, hacen que estas compañías sean vulnerables ante cambios internos y externos provocando en ocasiones su pronta desaparición. Para dar solución a esto se deben desarrollar herramientas como el *protocolo* el cual permite potencializar las ventajas, mitigar las desventajas y acrecentar las posibilidades de éxito, abarcando los ejes familia-propiedad-empresa que pueden generar desavenencias futuras sino son dirigidos correctamente; en el siguiente numeral se reúnen algunos de los instrumentos administrativos que permiten mejorar la gestión de sociedades en manos de parientes.

#### **5.4 La buena gestión de la empresa familiar.**

Según lo expone Martínez (2011) las empresas familiares no son ajenas a conflictos y desavenencias como puede ocurrir en cualquier otra compañía, pero dado su carácter único y especial reflejado en la cultura y valores del núcleo deben desarrollarse herramientas acorde a su realidad logrando optimizar la gestión de estas, mediante el análisis e implementación de ciertos elementos que afectan el curso normal de las actividades, como por ejemplo la *comunicación* y la *creación de canales* que permitan la circulación de información de manera oportuna, verídica y precisa, pues uno de los principales problemas en este tipo de organizaciones son los malos entendidos, mensajes con doble sentido y el asumir situaciones equivocadas.

Relacionado con este punto está la *separación de roles* que debe realizarse, debido que muchas veces el padre-fundador no deja su rol en el hogar trayéndolo a colación a la empresa, al dar órdenes a un determinado hijo olvidando que es un trabajador que debe cumplir con ciertos requisitos y metas propuestas; o el caso contrario cuando el hijo olvida su condición de empleado y cree erróneamente que por ser el heredero puede tomar la compañía por su rienda olvidando sus responsabilidades. (Perdom, 2010).

Como cualquier otra organización la empresa familiar requiere el *establecimiento de una planeación estratégica* donde todos sus miembros conozcan y adopten como propia, en la cual se estipule la visión, misión, objetivos, estrategias y planes para su consecución, permitiendo a la compañía saber claramente donde está, a dónde quiere llegar y qué acciones son necesarias para llegar a ello; lo anterior lograría que cada integrante se sienta parte de la compañía, conozca su función y cuál es su utilidad dentro de la misma (I.F.E.D.E.S., 2007).

Los conflictos más comunes que se presentan en este tipo de compañías son la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias de forma arbitraria generando problemas internos, por lo anterior es importante el establecimiento de los *consejos de familia*, siendo estos una forma de *gobierno* que mediante la reunión de todos los miembros permite que de forma ordenada se expresen los objetivos a cumplir tanto personales como organizacionales, logrando entonces una comunicación eficiente, rápida, transparente y disminuyendo las causales de discordia. (C.A.J.E.N<sup>2</sup>, 2011).

Por último y quizás el más importante dado que reúne todos los anteriores, es el diseño de un *protocolo de gestión* que fije criterios y reglas para las relaciones familia-empresa buscando su continuidad, el establecimiento de las condiciones de acceso a la propiedad, la determinación de las acciones a tomar en momentos de crisis y la regulación de los procesos organizacionales; al igual busca poner fin a cualquier problema que pueda presentarse en un futuro al momento de un cambio generacional o cuando el fundador no se encuentre para dar solución a los inconvenientes (Quijano, 2011).

## **5.5 Protocolo de las empresas de familia.**

### **5.5.1 Definición de protocolo.**

El protocolo familiar es una herramienta de vital importancia para las empresas en manos de parientes, en el momento en que están creciendo o en caso que se presenten conflictos, pues en él se plasman cláusulas que se deben cumplir; según Serna y Suárez (2005, p.122, biblo-49)

---

<sup>2</sup> C.A.J.E.N. es una empresa familiar argentina especializada en consultoría de empresas familiares, creada en el año de 1906.

protocolo se puede definir como: “*La misión, visión y valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Se trata de un documento en el que los miembros de la familia que participan en la empresa se ponen de acuerdo sobre ciertos puntos clave en la forma en cómo se han de manejar las relaciones familiares dentro de la empresa, para que afecten en la menor medida posible su administración, buscando así continuidad...*”.

En otras palabras, es un convenio autónomo donde las partes involucradas participan voluntariamente en su creación, más no por cumplimiento de las normas legales vigentes o por imposición jurídica, sino por el contrario de naturaleza ética y moral.

En este sentido, se entiende por protocolo como un acuerdo aprobado y firmado por aquellos sobre quienes recae dicho procedimiento (parientes y socios), con el fin de anticiparse a posibles problemas, para que haya regulación entre la gestión y manejo de la entidad así como buenas relaciones entre los integrantes; de forma genérica es “la existencia de un equilibrio entre propiedad-empresa-familia”, lo que facilita el trabajo organizacional y cuida las relaciones afectivas, prolongando así la existencia de estas compañías de manera eficaz (ibíd.).

Una condición para que el protocolo sea efectivo es el que exista un acuerdo mutuo, pues al elaborarlo se necesita de la intervención de los miembros, quienes discuten los intereses y objetivos a los cuales se quiere llegar al realizarlo, es por eso que a manera de recomendación, se aconseja que este documento se realice en un momento de armonía entre los miembros de la familia que actúan como socios y la empresa (Pérez y Martínez, 2005).

Para El Ministerio de Economía Español (2003), un protocolo al igual que las estrategias empresariales que actúan en todas las áreas organizacionales, tienen la necesidad de adaptarse a los cambios, por lo que debe hacerse una revisión periódica, con el fin de solucionar repentinos acontecimientos. Según el profesor Gómez (2011) de INALDE, identifica el protocolo de forma genérica como un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa, es decir para crear pensamientos estratégicos continuos, desarrollar normas de cómo debe trabajar la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de este tipo de organizaciones, como lo son la unidad, el compromiso y la confianza.

Urbina (2000. cit. en Ramos, 2008) distingue dos tipos de protocolos, el *estructural* y el de *gestión*, entendiendo el primero de ellos como aquel que permite crear el espacio, el ambiente y

la estructura necesaria para lograr el adecuado desarrollo de actividades de dirección-control-organización-ejecución del proceso productivo y administrativo, se puede decir que es la parte “material” del documento que crea elementos óptimos para que un plan se desarrolle de acuerdo a lo previsto disminuyendo errores; por otra parte el protocolo de gestión es aquel que diseña, aplica, controla y ejecuta las acciones que han de llevarse a cabo, es el lado humano de los planes que permiten conducir todas las acciones hacia un determinado fin.

### 5.5.2 Características del protocolo familiar.

Como lo expone Lozano (2011), el protocolo es único según la familia y las circunstancias que esté viviendo la empresa, sin embargo existen elementos básicos que se deberían contemplar al momento de establecerlo, como lo son identificar datos específicos de la compañía y del núcleo, por ejemplo la cultura-valores-costumbres de los miembros interviniendo en la organización, la actuación y beneficios para los parientes dentro del negocio, personas a cargo de la dirección y manejo organizacional, cuándo y cómo se debe actuar ante planes de sucesión, contingencia o estrategias; a continuación en la tabla N° 5 se muestran los elementos principales de un *protocolo familiar* y la descripción de cada uno:

**Tabla 6. Características del protocolo familiar.**

ELEMENTO	COMPONENTE
<b>LA EMPRESA.</b>	La historia de la empresa y la familia, la filosofía del núcleo de consanguinidad, la cultura organizacional, los límites de la compañía, los principios y valores que direccionan sus acciones.
<b>ACTUACIÓN DE LA FAMILIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.</b>	Este punto define quiénes entran y qué requisitos son necesarios así como los cargos de responsabilidad que ocuparían (parientes que se incorporan a la sociedad).
<b>TRABAJO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.</b>	Retribución de los miembros, condiciones laborales, contratación, promoción, jubilación, cese de actividades, etc.
<b>SUCESIÓN EN LA EMPRESA.</b>	Cómo podemos garantizar la seguridad financiera del que cede la empresa y a qué tareas se va a dedicar, así como la forma de solucionar las desavenencias propias del proceso sucesorio como es el caso de quienes van a quedar a cargo y qué funciones específicas desempeñarán. Del correcto establecimiento de este punto y de la adecuada distribución que se realice dependerá una dirección y gestión óptima para la organización.
<b>FORMACIÓN</b>	Formación académica requerida por los miembros de acuerdo al cargo.
<b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	Distintas cláusulas para facilitar el control social, pactos de no agresión, restricciones a la transmisión de participaciones a personas ajenas a la familia, compromiso arbitral para evitar los tribunales, etc.
<b>REGULACIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR</b>	Con el paso del tiempo y según aumenta el patrimonio, es conveniente asegurar un porcentaje de este separándolo de los riesgos inherentes a la actividad económica; para ello la compañía debe tener una estructura

<b>ELEMENTO</b>	<b>COMPONENTE</b>
	económica sana que le permita seguir sola sin el respaldo económico de la familia.
<b>CULTURA Y VALORES</b>	Estas cláusulas tienen en cuenta las características y la tradición del emparentado, las costumbres y forma de tomar las decisiones tanto en los parientes como en la empresa.
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	Su principal función es aplicar las reglas establecidas en el protocolo, tomando decisiones concretas sobre estas, por ejemplo: quien entra a trabajar a la empresa, cuál es el nivel salarial para los miembros de la familia y sus modificaciones periódicas.
<b>TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD</b>	El control que tendrá la familia sobre la propiedad de la empresa y la limitación de terceros (nueras, yernos) sobre esta, es un punto importante del protocolo, pues asegura que la compañía preserve su condición con el paso del tiempo; para lograrlo se establecen cláusulas donde se limite el control y participación de miembros que cuenten con lazos de consanguinidad (por naturaleza o por adopción) con el fundador de la entidad, o en algunos casos admitiendo a cónyuges y afines.
<b>REMUNERACIÓN Y PROPIEDAD.</b>	Evaluar la remuneración de los miembros y la tenencia de acciones o las compensaciones que se concederían a accionistas.
<b>ARMONÍA FAMILIAR</b>	De la forma como se afronten y solucionen los conflictos entre las diferentes generaciones dependerá la armonía y las relaciones en la empresa.
<b>PREPARACIÓN PARA LOS CAMBIOS</b>	Determinar un plan de acción para los momentos de cambios (generacionales, de mando, de estructura, etc.), dicho plan debe establecer quien liderará el proceso, quienes participaran, la forma de realización y si se presentaran conflictos la forma de solucionarlos.
<b>PLAN DE CONTINGENCIAS</b>	La forma en que se debería actuar ante situaciones imprevistas tales como la muerte del fundador o del sucesor potencial y el retiro de un accionista.

Fuente: Sánchez (2011).

Como se puede ver en la anterior tabla y según lo dicho por Sánchez (2011), son varios los elementos constituyentes de un protocolo, sin embargo no es obligatorio agregar todos y cada uno de ellos, debido a que este surge a partir del dialogo y la reunión de los miembros, determinando que aspectos son los necesarios para la dinámica que se vive en la familia y en la empresa; pero para lograr una mayor efectividad este debe reunir la mayor cantidad de variables posibles, cubriendo así las diversas áreas de la organización y de los parientes (conflictos, sucesión, contingencias, formación, promoción, desarrollo y gestión) pues al hacerlo se logrará que este documento tenga más aplicabilidad y que sea efectivo con el paso del tiempo, requiriendo mínimos ajustes.

### **5.5.3 Órganos de gobierno en las empresas de familia**

Según Gallo (1995) define órganos de gobierno a un grupo de personas que ejercen influencias a la organización en su forma de trabajar en equipo y por sus capacidades; este proceso se encarga

de formalizar los sistemas de dirección, marcando así una línea divisoria en las relaciones entre la familia y la empresa, lo cual evitará los desacuerdos, equivocaciones e injusticias en la forma de manejar la compañía por el hecho de ser pariente.

Los órganos de gobierno más comunes son los siguientes:

### **5.5.3.1 Junta general de socios**

Según Urrea (2006) la Asamblea de accionistas constituye únicamente propietarios (excluyendo conyugues y futuros propietarios) y los accionistas de la compañía (sean o no familiares), ambos tendrán derecho a voz y voto en las decisiones como actividades empresariales.

Este órgano llevara a cabo reuniones como mínimo una vez al año, en la cual los accionistas piden información a la junta directiva acerca de las estrategias y rutas convenientes para que el patrimonio de la organización crezca, sin embargo, al ser una reunión netamente informativa los accionistas no hacen uso de esta, pues ya se han enterado de los temas de importancia a través del personal de la empresa. De igual manera se caracteriza por que es un órgano permanente en la compañía, sino que se reúne según las fechas indicadas en los estatutos o cuando la dirección lo crea necesario (Silverman, 1997).

### **5.5.3.2 Junta directiva**

Según Gallo (2003 Cit. Urrea, 2006) define junta directiva como el trabajo en equipo de un grupo de personas, donde se desempeñan profesionalmente para formalizar los procesos organizacionales; esta se conforma cuando la empresa comienza a crecer y el fundador tiene mayor control de la compañía.

Según Urrea (2006, p. 7) expone que: *“la junta, además de asesorar al director ejecutivo, vigila el desarrollo de los planes y el cumplimiento de las políticas, colabora en el proceso de sucesión del director ejecutivo y contribuye a mejorar la calidad de las estrategias, también debe brindar apoyo a los accionistas, colaborar en la educación de la familia, supervisar las políticas de la misma y contribuir a generar y mantener la confianza de los accionistas de la empresa. La familia y la junta directiva también deben manejar asuntos de interés común. Cabe citar: la política de dividendos, de recompra de acciones, la selección de futuros miembros de la junta, los objetivos y ética empresarial, la política de empleo para los familiares y la sucesión de*

*propiedad de liderazgo en la empresa...*”. Para que lo anteriormente dicho se cumpla, es importante un alto nivel profesional de los miembros del órgano, para que proteja y agregue valor a la compañía como para que la haga mas competente e incremente la economía a favor de los accionistas.

La Junta directiva es la encargada de supervisar el manejo y eficiencia de la compañía, con el fin de obtener resultados óptimos ante los accionistas, al igual este órgano es idónea cuando la empresa esta creciendo y la carga laboral recae en el fundador, por lo cual debe reasignarse funciones y responsabilidades a otros. Se aconseja que el grupo de trabajo que encabece dicho órgano sean asesores externos calificados de grandes capacidades y atributos personales, lo cual asegura el éxito de la compañía (ibíd.).

### **5.5.3.3 Consejo de familia**

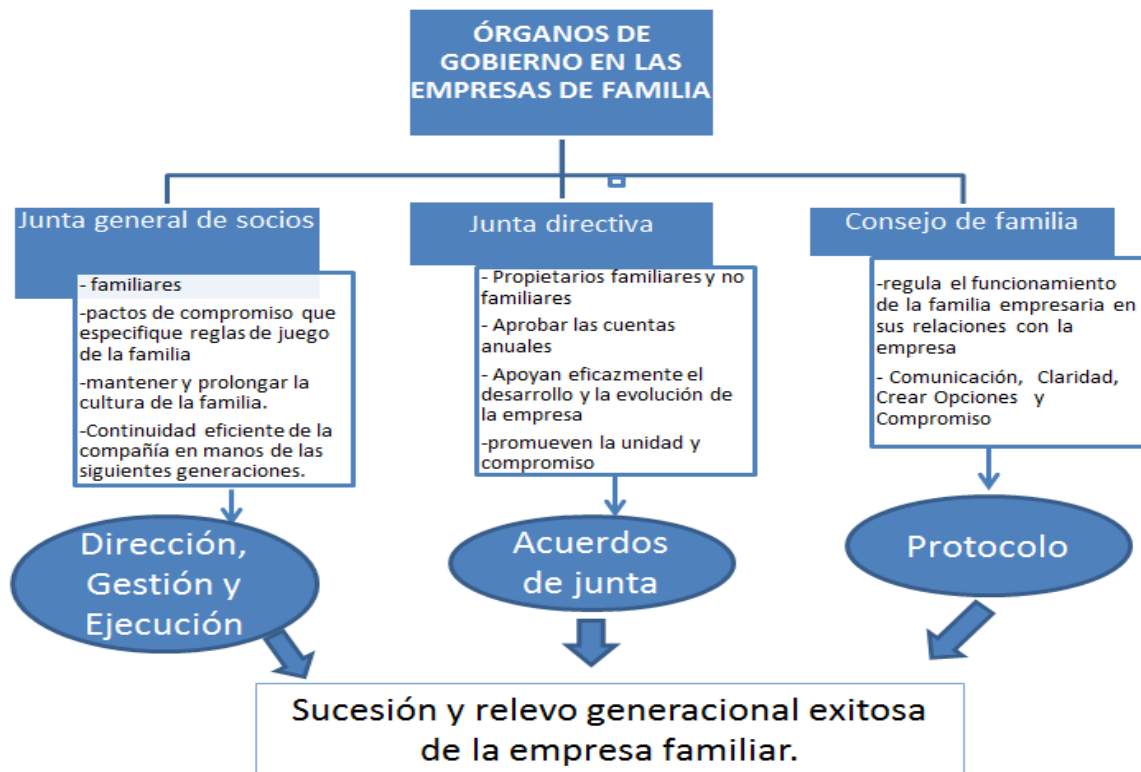
Este órgano se destaca por que ayuda a resolver conflictos que se presentan comúnmente entre los miembros de la familia, algunos de ellos son temas de remuneración, políticas de desempeño, manejo del personal o retiro del mismo; su papel se enfoca es velar por el sentido de pertenencia y de confianza entre los familiares-propietarios, así como en la orientación y trabajo en equipo preservando la unión entre los parientes en beneficio del negocio (Urrea, 2006).

Como lo expone el Instituto de la Empresa Familiar (2005, p. 22) *“el Consejo de Familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de:*

- Definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa;*
- Preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y*
- Catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad”*

Lo anterior genera compromiso por parte de los parientes a trabajar en equipo por los intereses propios, que a su vez genera ventajas significativas para la organización; dicho órgano se encarga de dar a conocer a los miembros los derechos, deberes, obligaciones y temas de sucesión, así como la responsabilidad de conservar y transferir el legado familiar a las siguientes generaciones (Urrea, 2006).

### Ilustración 9 Órganos de gobierno para las empresas de familia.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Urrea (2006).

#### 5.5.4 Capitulaciones matrimoniales

Según el código civil de Colombia (1887) en el artículo 1771 define capitulaciones matrimoniales como “*convenciones que celebran los esposos antes de contraer matrimonio, relativas a los bienes que aportan a él, y a las donaciones y concesiones que se quieran hacer el uno al otro, de presente o futuro*”. Por lo tanto entendemos que las capitulaciones matrimoniales son un contrato en el cual la pareja antes de contraer matrimonio se dispone a organizar el patrimonio legalmente, una vez hecho este documento no tendrá lugar a modificaciones, así sea un requerimiento de parte de las personas que lo realizaron; las capitulaciones matrimoniales describirán detalladamente que bien es el que aportan en el matrimonio, especificando el nombre, valor y dado el caso el tipo y monto.

#### 5.5.5 Diseño de protocolo familiar.

Como se expuso anteriormente, Martínez (2005) establece que el protocolo se constituye de varios elementos como por ejemplo los valores y principios del núcleo, las políticas que se tienen



y la relación entre propiedad-familia-empresa, es decir no existe un diseño único que se ajuste a todas las compañías, pues este surge a partir del debate, concertación y de la realidad misma de cada entidad. Habiendo analizado las necesidades de formalización-profesionalización-estructuración del negocio, proyectos de expansión y exportación así como el plan de sucesión del grupo de consanguinidad, se escogieron las variables a incluir dentro de dicho documento, con la ayuda de distintos modelos ya desarrollados, tomando el más adecuado para la organización y el grupo de parientes, de forma que se incluyan todos y cada uno de los elementos necesarios para el pleno desarrollo de los tres sistemas, a continuación se exponen cuatro modelos que servirán de guía para el desarrollo del protocolo de la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA.”.

#### **5.5.5.1 Modelo N° 1 Asociación Madrileña de empresa familiar.**

En primer lugar está “La Asociación Madrileña de la Empresa Familiar” (2011), corporación independiente cuyo objetivo es estudiar los aspectos que influyen en la dinámica de este tipo de organizaciones; por ello han desarrollado un modelo de protocolo que cubre varios aspectos; en primer lugar encontramos *los parientes* aspecto importante puesto que describe su constitución, situación actual, su futuro y se expone quienes serían los posibles sucesores; relacionado con esto encontramos la *historia del núcleo* la cual busca a modo de relato evidenciar su trayectoria, su presente y sucesos; en un mismo sentido se muestran los *valores* característicos de este grupo y las tradiciones enfocadas a construir una visión.

Como un segundo aspecto encontramos los elementos a establecer mediante el consenso de los participantes, como es el caso de los *órganos de gobierno* quienes tienen como principal función establecer las estructuras, procesos de dirección y control de la organización, contribuyendo a un desarrollo sostenible, mejorando su desempeño así como preservando los intereses de los accionistas, con el fin de optimizar el rendimiento empresarial; para que se logre lo anterior es necesaria la selección de personal idóneo, estableciendo cómo se realizará su *incorporación a la compañía y su remuneración*.

Un tercer elemento que cubre este modelo es el futuro de la organización, mediante el diseño de *capitulaciones patrimoniales y políticas testamentarias* al momento de ocurrir una sucesión, así como la *conducta empresarial y social* esperada de todos los participantes en el negocio,

buscando su proyección a largo plazo, una imagen de excelencia, profesionalismo y confiabilidad, asegurando en cierto grado su estabilidad y éxito, como se muestra en la tabla N° 6.

**Tabla 7. Modelo N° 1 Asociación Madrileña de la empresa familiar.**

<b>ELEMENTO</b>	<b>COMPONENTES</b>
<b>FAMILIA</b>	Miembros de la familia firmantes del protocolo Generaciones Ramas familiares
<b>HISTORIA DE LA EMPRESA</b>	Breve historia de la empresa familiar Trayectoria generacional Hechos relevantes Situación actual
<b>VALORES</b>	Valores y tradición en la empresa Valores y tradición en la familia Visión empresarial
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	Consejo de Familia Junta General de Accionistas Consejo de Administración Dirección General
<b>INCORPORACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR</b>	Normas y condiciones de acceso Formación Comité de Evaluación y nombramientos
<b>REMUNERACIÓN Y PROPIEDAD</b>	Política de dividendos Valoración de participaciones Transmisión de las participaciones Liquidez Normas de remuneración Acceso y distribución de la propiedad
<b>CAPITULACIONES PATRIMONIALES Y POLÍTICA TESTAMENTARIA</b>	Regímenes económicos matrimoniales Separación y divorcio Usufructos Patrimonio empresarial y no empresarial
<b>CONDUCTA EMPRESARIAL Y SOCIAL</b>	Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes Directivos y ejecutivos no familiares Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar Operaciones arriesgadas

Fuente: Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2011).

### **5.5.5.2 Modelo N° 2 Lozano, Universidad ICESI.**

El segundo tipo de diseño lo elabora Lozano (2011), establece un modelo de protocolo que considera diversos elementos, pero hace énfasis en la autonomía para elegir lo que se estime conveniente para su situación actual, acorde a los valores, creencias y cultura dividiendo los componentes constituyentes en once capítulos, inicialmente se trata la *visión y misión de la*

*empresa* así como las acciones de los parientes para lograrlas, seguido de esto se establece cuál es el *objeto del desarrollo del protocolo*, que beneficios traerá y de qué forma contribuirá a la permanencia de la compañía en el mercado.

En un mismo sentido expone que es necesario definir los *principios y valores de la familia* así como los que esta han vivenciado en la compañía; una cuarta cláusula muy importante y que se relaciona directamente con estos, es la *solución de conflictos* puesto determina cómo se solucionarían las posibles desavenencias producto del ejercicio de funciones y de interacción sociedad-parientes.

Un tercer grupo de cláusulas se centra en la *propiedad, el traspaso generacional y el ingreso de nuevos miembros* (nueras, yernos, nietos), así como el establecimiento de la dirección y gestión, elementos muy importantes para cualquier compañía, pues determinan quiénes ocuparán los cargos más altos encargados de la riendas del negocio, tomando decisiones importantes que determinarán el éxito económico no solo de la empresa sino de toda la familia que con el paso de los años se va agrandando (matrimonios, hijos, nietos), por lo que es importante estipular el manejo de las *relaciones intrafamiliares frente al entorno* repercutiendo en armonía y bienestar general, por último este autor contempla las *modificaciones* que en su momento requerirá el protocolo, el *derecho al voto* de los integrantes y la *firma de compromisos* que se consideren pertinentes para el cumplimiento de lo anteriormente dicho, como se expone en la tabla N° 7 (ibíd.).

**Tabla 8. Modelo N° 2 Lozano Posso, Universidad ICESI.**

ELEMENTOS	COMPONENTES
<b>Visión y misión de la familia frente a la empresa.</b>	Define qué es y hacia dónde va la empresa. Unir los proyectos personales (de los parientes) a los proyectos empresariales.
<b>Cláusula Primera: Objeto del protocolo.</b>	Preservar la integridad y la unidad. Prever mecanismos de solución o prevención de conflictos
<b>Cláusula Segunda: Principios y valores de la familia y la empresa</b>	Código ético. Valores y creencias fundamentales.

<b>Cláusula Tercera: Solución de conflictos.</b>	Compromiso de solución amigable. Recurrencia al arbitramento.
<b>Cláusula Cuarta: Propiedad.</b>	Ofrecimiento preferencial a consanguíneos. Fondo de contingencias y re adquisición de partes del capital. Conformación de un comité de liquidez. Capitulaciones.
<b>Cláusula Quinta: Dirección y gestión.</b>	Asamblea de familia, consejo de familia. Comités. Consejo directivo. Requisitos para hacer parte del consejo directivo. Cargos directivos más altos. Distribución y reinversión de utilidades.
<b>Cláusula Sexta: Relación intrafamiliar frente al entorno.</b>	Armonía familiar. Reuniones en procura de las buenas relaciones. Planes conjuntos de recreación y diversión.
<b>Cláusula Séptima: Familia allegada y miembros no familiares.</b>	Vinculación de familiares y parientes. Consideraciones para trabajadores no familiares.
<b>Cláusula Octava: Compromiso de la familia con la empresa.</b>	Esmero por la excelencia. Relaciones gana - gana. Respeto por las jerarquías. Manejo apropiado de los flujos económicos. Obtención de competencia con los negocios familiares.
<b>Cláusula Novena: Modificaciones al protocolo y derecho al voto.</b>	Cuando se presente el ingreso de nuevos miembros a la familia y a la empresa
<b>Firma de compromiso.</b>	Es necesario para el cumplimiento de normas o clausulas.
<b>Anexos</b>	Consideraciones finales Otros.

Fuente: Lozano (2011).

### **5.5.5.3 Modelo N° 3 Ministerio de Economía Española - Guía Para la pequeña empresa familiar.**

El Ministerio de Economía Española (2003), desarrolló una *Guía para la pequeña empresa* donde se muestra un modelo que contempla cinco aspectos básicos que debe contener un protocolo, comenzado con la *introducción* la cual incluye la historia del fundador y su núcleo, las actividades desarrolladas por la empresa, su ámbito de actividades, los principios y valores que tengan en común los parientes y la organización.

El segundo componente de este prototipo son los *pactos sociales y estatutarios* en el cual se explican detalladamente los aspectos jurídicos de las participaciones sociales, los acuerdos sobre votos y el establecimiento de un consejo de administración así como sus funciones; relacionado con este elemento se incluyen *pactos para sociales o extra estatutarios*, los cuales buscan reglamentar las relaciones familia-empresa creando normas que organicen la forma de incorporación de miembros a la compañía, sus deberes o actividades a realizar y su remuneración, así mismo deben incluirse las causales de salida y el perfil del sucesor.

Un tercer grupo son los *órganos de carácter familiar* que están encargados de orientar las relaciones y en los momentos de conflicto colaborar con la generación de soluciones eficaces; finalmente se debe establecer una cláusula de cierre, en la cual dado el caso de fracaso empresarial o búsqueda de nuevas oportunidades económicas, los miembros deciden dar por terminado el proyecto, determinando la forma de cese y repartición del patrimonio, como se muestra en la tabla N° 8 (ibíd.).

**Tabla 9. Modelo N° 3 Ministerio De Economía Española - Guía Para La Pequeña Empresa Familiar.**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Introducción</b>	En ella se pueden incluir, y es bastante habitual hacerlo, consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, su filosofía, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa en un determinado lugar, etc.
<b>Pactos sociales o estatutarios</b>	Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales; tienen naturaleza institucional o societaria y, entre otros, podríamos citar los referidos al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Junta General, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de Consejo de Administración, etc.
<b>Pactos para sociales o extra estatutarios</b>	Son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa, estableciendo por ejemplo normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, así como las funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y la cualificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta. Asimismo, hay que señalar la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. Igualmente, es deseable que se pacten la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
	revisión.
<b>Órganos de carácter familiar</b>	También es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, a los que nos hemos referido anteriormente, los cuales son la Junta y Consejo Familiar, los comités de seguimiento del protocolo, control de la formación de los miembros más jóvenes y las retribuciones.
<b>Cláusula de cierre</b>	Finalmente, el protocolo familiar suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario, denominada la cláusula “con gratitud”, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

Fuente: Ministerio de Economía Español (2003).

#### 5.5.5.4 Modelo N° 4 C.A.J.E.N.

C.A.J.E.N. (2011) es una empresa familiar argentina de cuarta generación especializada en consultoría de este tipo de sociedades que ha desarrollado un modelo de protocolo enfocado a la familia como unidad fundamental, colocando entonces como eje central *los valores y la filosofía* de esta, determinando quiénes son y a dónde se quiere llegar; posteriormente establece la *estructura de la organización*, las *remuneraciones* y las *evaluaciones* aplicadas a su personal, con el fin de desarrollar un mejoramiento continuo que permita a la compañía ser líder en el sector donde se desenvuelve.

Este modelo se orienta al capital humano como elemento fundamental de progreso económico, por tal motivo el protocolo incluye elementos como *capacitación*, *políticas de ayuda*, *incorporación de nuevos miembros* y los métodos de *generar compromiso* por parte de estos hacia la organización así como la transmisión de la historia, con el objetivo de conservar el legado del fundador. Un tercer grupo se dirige a la compañía definiendo la forma de *distribución de dividendos*, la forma de *financiamiento del crecimiento* y concepción de nuevos proyectos, también estipula la periodicidad y forma de desarrollo de *reuniones*, finalmente y si es necesario establecer el modo de *compra y venta de partes* procurando entonces no perder la condición de empresa familiar.

Un elemento distintivo de este prototipo es la concertación de *auditorías* que pueden ser de tipo contable, legal o productiva con el fin de analizar, evaluar, generar recomendaciones y asesorías

sobre los temas revisados, logrando entonces una mejora que trascenderá valiosamente en las actividades desarrolladas; finalmente contempla las *enmiendas* o modificaciones que puedan surgir con el paso de los años y el crecimiento del núcleo, como se muestra a continuación en la tabla N° 10 (ibíd.).

**Tabla 10. MODELO N° 4 Administración C.A.J.E.N.**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>COMPONENTES</b>
<b>Valores de la familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aquellos que la familia ha transmitido de generación a generación y que la distinguen de las demás, así como aquellos que rigen sus acciones personales y empresariales.</li> </ul>
<b>Filosofía familiar de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La filosofía de la empresa familiar define la relación entre la familia y la empresa.</li> <li>○ Se escribe, previo consenso entre la familia, que tipo de empresa queremos: La empresa es lo primero, La familia es lo primero, Enfoque de la empresa familiar</li> </ul>
<b>Estructura de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propiedad: asamblea de accionistas</li> <li>○ Empresa: directorio</li> <li>○ Familia: consejo de familia</li> <li>○ Estructura funcional</li> </ul>
<b>Remuneraciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema y políticas de remuneración.</li> </ul>
<b>Evaluación de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se desarrolla con el fin de conocer las capacidades, habilidades y destrezas reales del grupo de trabajo familiar y definir acciones de mejora pertinentes.</li> </ul>
<b>Distribución de dividendos y financiamiento del crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir política de dividendos (eje 25% del resultado)</li> <li>○ Al definir la política de dividendos, por contrapartida se está definiendo la política de financiación del crecimiento generado por el resultado de la empresa.</li> <li>○ Metodología para la evaluación de nuevos proyectos</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar la autodefinición de la capacitación. RR.HH. – GERENCIA – TÉCNICO que propietarios</li> <li>○ Tanto para actuales o futuros no trabajen en la empresa (para saber ser dueños).</li> <li>○ Para empleados.</li> </ul>
<b>Reuniones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer periodicidad de las reuniones de directorio, consejo familiar, accionistas, etc.</li> <li>○ Modo de anunciarlo y organizarlo, con orden del día anticipado</li> </ul>
<b>Política de ayuda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Política de ayuda a familiares, tanto propietarios, futuros o que no son potencialmente propietarios.</li> <li>○ Acciones de solidaridad familiar</li> </ul>
<b>Criterios para la incorporación de nuevos familiares en la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Requisitos para familiares y no familiares: Estudio, experiencia previa, cualidades, etc.</li> <li>○ Modalidad de pasantía para nuevas generaciones.</li> <li>○ Plan de jubilación de familiares.</li> </ul>
<b>Desarrollo y transmisión de la historia familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer la manera de redactarla y el mecanismo para transmitirla.</li> </ul>
<b>Generación de compromiso en jóvenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar los métodos para inculcar el compromiso en los jóvenes</li> </ul>
<b>Compra y venta de partes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer mecanismos de compra venta acciones (prioridades, etc.).</li> <li>○ Definición de apertura a nuevos accionistas estratégicos.</li> <li>○ Posibilidad de pago en acciones a los empleados, generando una movilidad dentro de los conjuntos presentados.</li> </ul>

ELEMENTOS	COMPONENTES
<b>Auditorias</b>	○ Establecer si se van a realizar auditorías integrales (contables, impositivas, legales, productivas, etc.).
<b>Enmienda</b>	○ Establecer criterios para las modificaciones del protocolo familiar

Fuente: C.A.J.E.N. (2011).

Posterior al análisis de los cuatro modelos, se tomó el desarrollado por la *Asociación Madrileña de La Empresa Familiar*, puesto que este reúne la mayor cantidad de variables necesarias para la empresa “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.” apreciadas a partir de la aplicación de las herramientas diagnosticas como la entrevista, la lista de chequeo y el D.O.F.A, donde se evidencia la necesidad de una guía para la gestión de la compañía dados los próximos cambios generacionales y sucesos ocurridos, que generaron desavenencias y conflictos entre el núcleo familiar. Este se define como un protocolo de gestión pues le permitirá a la empresa llevar a cabo satisfactoriamente procesos que inicialmente resultaron álgidos como es el caso de la incorporación de personal externo a la compañía, la remuneración para los miembros, el establecimiento de capitulaciones patrimoniales y el desarrollo de una política testamentaria, así mismo facilitará el desarrollo de todo el proceso administrativo al estipular la forma y constitución de los órganos de gobierno que traerá consigo grandes beneficios como se muestra en el siguiente aparte.

### **5.5.6 Beneficios de la aplicación de protocolos.**

Como lo señala Prieto (2007), el protocolo se constituye en una herramienta administrativa que genera muchos beneficios tanto para la organización como para la unidad familiar, los cuales se verán reflejados no solo en las relaciones entre sus miembros sino en la rentabilidad de la empresa, optimización de recursos, establecimiento de objetivos claros, consecución de estos y finalmente su permanencia en el mercado por muchos años. Dichos beneficios se pueden dividir en dos grandes grupos:

#### **5.5.6.1 Beneficios como producto**

- La prevención y solución de conflictos que pueden presentarse entre los miembros de la familia.
- Contribuye a definir metas y objetivos claros que sean acordes con los valores y principios de la familia y de la empresa; esto permite una mayor coherencia entre lo que quieren los



miembros y lo que se realiza en la organización; evitando entonces discrepancias y conflictos.

- Permite la reglamentación de las condiciones laborales para los trabajadores miembros de la familia y para los externos, dicha reglamentación reúne aspectos como: remuneraciones, perfil exigido para determinados cargos, capacitación, profesionalización, etc.
- Facilita el proceso de relevo generacional estipulando la forma de realizarlo, el momento indicado, los candidatos y las condiciones generales para que suceda, lo cual contribuye a la perdurabilidad de la empresa que es quizás el punto más álgido de las empresas familiares y sobre la que se centra el protocolo familiar.
- Amplía y unifica la visión del futuro en los familiares propietarios, lo cual hace que se convierta en una herramienta de planeación estratégica de largo plazo que brinda cierto grado de seguridad.

#### **5.5.6.2 Beneficio como proceso**

- Mejora la confianza entre los miembros de la familia empresaria.
- Redefine y aclara el papel de cada uno de los miembros de la familia dentro de la empresa, debido que el protocolo ayuda a definir órganos de gobierno, perfiles para cada uno de los cargos y participación dentro de la organización.
- Promueve la identificación de los individuos con los propósitos de la empresa al permitir su participación activa en el desarrollo de metas, objetivos y planes a futuro de la organización.
- Crea canales de comunicación que favorecen las relaciones como resultado del dialogo y la concertación, generando armonía familiar y empresarial.

Referente a la familia, el protocolo se destaca de manera positiva para el núcleo en términos de parentesco y propiedad de la empresa, como lo expone la Universidad en Barcelona Business School IESE (2011), donde destaca los siguientes beneficios puntuales:

#### **5.5.6.3 Beneficio para la familia propietaria**

- Identifica las áreas para mejorar según la situación actual.
- Elabora de manera formal los procesos y revisión de la familia constituida como propietaria.

- Determina el plan patrimonial, estipulando la ayuda para los miembros así como el manejo de la propiedad.
- Organiza los procesos para establecer bases sólidas en la permanencia del negocio.
- Ayuda a definir el proceso de sucesión.

#### **5.5.6.4 Beneficio para los miembros de la familia**

- Establece el rol de cada miembro de la familia dentro de la compañía.
- Incorpora sistemas de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales.
- Define la importancia de los miembros como empleados-propietarios dentro de los procesos de la dinámica empresarial.
- Promueve la importancia de compaginar los proyectos personales a los de la organización.

Los anteriores son algunos de los beneficios que podrá tener una sociedad controlada por un grupo de parientes al desarrollar y aplicar un protocolo, como por ejemplo “*facilitar el relevo generacional*” haciéndolo un proceso sencillo, menos traumático y más efectivo, pues al lograr una sucesión exitosa se obtienen relaciones armoniosas, estabilidad económica, cumplimiento de metas y sobre todo la permanencia de la entidad en el paso del tiempo (Vargas, 2011). Se puede concluir que el diseño de un protocolo generará orden en los procesos de la empresa, identificando aspectos de conflicto y desarrollando estrategias que aporten a su solución, brindando beneficios no solo organizacionales sino familiares, al permitir una mejora en las relaciones interpersonales separando los roles laborales e individuales logrando entonces una profesionalización.

#### **5.5.7 Aplicación del protocolo en la empresa familiar.**

Según la Superintendencia de Sociedades (2008) toda entidad en manos de parientes sin importar el sector en que se desenvuelva cuenta con tres grandes ejes: propiedad-empresa-familia; es precisamente en la interacción de estos cuando surgen conflictos y desavenencias para separar la organización de los vínculos afectivos, generando consecuentemente efectos negativos para la competitividad de la compañía así como para la toma de decisiones importantes que afectaran el negocio a largo plazo. Los propietarios deben contar con la habilidad de coordinar sus acciones, con lineamientos claros y reglas de juego que les permitan superar cualquier discrepancia

generada en el desarrollo de sus actividades, orientando todos sus esfuerzos tanto en la creación de valor como en la defensa de los intereses de los miembros.

Por otra parte el desarrollo y aplicación de un protocolo tendrá grandes implicaciones para el gobierno corporativo de la empresa, dado que este contará con instrumentos y estamentos que definirán su campo de acción, el alcance de autoridad que tienen y estipulará claramente su estructura, la forma en que estos asignaran los recursos disponibles y los posibles sucesores; el desarrollo de un protocolo se puede dar con el paso de los años cuando los propietarios ven la necesidad de un relevo generacional para dar la oportunidad a otros familiares de trabajar activamente en el desarrollo del negocio y es precisamente en este punto donde surgen los primeros conflictos y los que determinarán el éxito o fracaso de todos los años de trabajo del fundador. Elegir de forma objetiva la persona que encabezará la empresa no es una tarea fácil, no solo por el perfil sino por las opiniones y deseos de los demás miembros, quienes siempre querrán ocupar un cargo más alto así no cuenten con las habilidades y conocimientos requeridos; en un mismo sentido siempre estará presente la incertidumbre de si se continuará con el estilo gerencial aplicado desde los inicios del negocio, qué ocurriría con los nuevos parientes (esposos y esposas, hijos, nietos) y cómo será su participación y a que tendrán derecho patrimonialmente (Lansberg, 1985).

Para que estas reglas sean efectivas, su aplicación vaya más allá de una obligación y sea vista como parte integral de la familia, debe realizarse de forma voluntaria y ser un deseo real contar con un protocolo; se recomienda que para el proceso de su elaboración se cuente con la ayuda de un asesor externo que no tenga lazos afectivos con los parientes, con el fin de que este de su opinión de forma imparcial y sin ningún interés de por medio, dicha persona junto con otros miembros del grupo que conocen el negocio, los conflictos más frecuentes y las necesidades reales de la empresa, serán los encargados de su diseño plasmando la identidad tanto de la organización como del núcleo, su sistema de creencias-valores-cultura, y planes a futuro, pues de nada sirve dejar en papel normas o cláusulas que no serán aplicadas (Valda, 2009).

Según lo expuesto anteriormente, las sociedades familiares constituyen un alto porcentaje en la participación económica mundial, potencializando los diferentes sectores donde están presentes, así mismo logran diferenciarse de las demás organizaciones por el alto nivel de pertenencia entre sus miembros, generando esfuerzo conjunto al trabajar por lo propio, desarrollando mejoras a

nivel interno como la creación de vínculos más sólidos entre los parientes, empleos estables para estos y aumento en su patrimonio, llegando entonces a un nivel externo donde genera riqueza para la nación y ventajas competitivas; sin embargo este tipo de entidades no han contado con la apreciación y valoración suficiente al ser tomadas como negocios informales que no logran trascender y que solo generan ingresos para la supervivencia diaria, esta mala percepción ha desencadenado en pocos estudios y ayudas para mejorar su gestión y lograr formalizarlas con los conocimientos necesarios.

Para evitar esto se pueden emplear herramientas como el *protocolo* que permite: direccionar la compañía brindándole instrumentos de tipo administrativo y legal, organizar la empresa internamente, mejorar todos sus procesos minimizando problemas hasta su eliminación, establecer la forma correcta de dirigirla teniendo presente la interacción de la propiedad y el núcleo de consanguinidad, dejando a un lado el sustento diario al establecer planes estratégicos con una visión global del sector, finalmente permite lograr sus objetivos a largo plazo tanto a nivel personal y familiar como aportando en el progreso de la comunidad.

Luego de estudiar las ventajas y desventajas de la empresa familiar, características, la dinámica de sus sistemas, los conflictos más comunes entre otros, se procedió a analizarlos dentro de la compañía “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.” con el objetivo de desarrollar un *protocolo de gestión*, que facilite el desarrollo de sus actividades y del proceso administrativo como tal, dando solución a problemas existentes para mejorar aún más las relaciones laborales y lazos afectivos de sus miembros; a continuación se muestra la propuesta desarrollada por las autoras con base en el modelo de *La Asociación Madrileña de la Empresa Familiar* y los pasos para llegar a este como se muestra en el siguiente apartado.

## **6 DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA EMPRESA JAYESKA JK LTDA.**

### **6.1 Procedimientos para la implementación del protocolo como herramienta efectiva de gestión para la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.**

Para el diseño y elaboración del protocolo de la Familia Orjuela Rojas se procedió a la realización de reuniones para tratar diferentes temas que concierne a la empresa-familia-propiedad como se muestra a continuación.

- **Reunión N°1:**

Objetivo: sensibilización para los familiares.

Lugar: idealmente un sitio neutro como restaurante o café, pero de no ser posible puede realizarse en la sala de juntas de la organización.

Duración: 3 horas

Participantes: todos los parientes y propietarios mayores de 18 años.

La realización de esta primera reunión busca la familiarización con los parientes y propietarios para dar a conocer a los directivos de la empresa el significado y la importancia de un protocolo en una empresa familiar, lo significativo que es conservar la compañía y contribuir en su continuidad, así mismo explicar la importancia de estar en armonía para su realización y los beneficios que a largo plazo generaría para la organización.

- **Reunión N°2:**

Objetivo: recopilación de información.

Lugar: instalaciones de la organización.

Duración: 20 horas

Participantes: todos los parientes y propietarios mayores de 18 años así como trabajadores.

Descripción: para la correcta elaboración del protocolo es necesaria la obtención de datos por medio de trabajadores y parientes-propietarios, dialogar abiertamente con los familiares para

determinar en qué momento se encuentra la empresa y si es necesaria el desarrollo e implementación de un protocolo familiar.

Resultados:

1. Elaboración de la historia familiar con los momentos más relevantes de esta.
2. Confección de una ficha administrativa: misión, visión, políticas, principios y valores.
3. Dado que a partir de la elaboración de la ficha administrativa se vieron errores en la definición de la misión, visión y políticas las investigadoras junto con los familiares tomaron la decisión de redactar unas nuevas acordes a la nueva realidad de la organización.
4. Definición del portafolio de productos de la organización.
5. Elaboración y aplicación de una lista de chequeo para la recolección de datos respecto a los sistemas familia-empresa-propiedad y la dinámica de los mismos dentro de la compañía.
6. Realización de la matriz DOFA para conocer las debilidades-oportunidades-fortalezas y amenazas y la redacción de las estrategias correspondientes.

- **Reunión N° 3:**

Objetivo: entrevistas.

Lugar: instalaciones de la organización.

Duración: 5 horas

Participantes: Rosa Edith Rojas (fundadora y cuerpo administrativo actual), Johana Orjuela Rojas y Yesenia Orjuela (hija de los esposos Orjuela y dos de las sucesoras).

Descripción: Habiendo determinado el momento actual de la empresa y tomado la decisión del desarrollo del protocolo, se procede a la programación de entrevistas individuales para los parientes con el objetivo de tener una visión global de la situación actual de la compañía y sus planes a futuro.

Resultados: recopilación de información útil acerca de la familia, conflictos, deseos y sus expectativas; dichos datos se emplearían posteriormente en la elaboración del documento final.

- **Reunión N° 4:**

Objetivo: revisión y triangulación de la información.

Lugar: instalaciones de la organización.

Duración: 15 horas

Participantes: investigadoras

Descripción: luego de hacer las entrevistas se procede a la triangulación de la información, es decir la recolección y redacción de las diferentes opiniones emitidas por los familiares sobre los aspectos tratados para encontrar un punto en común.

Resultados: las diferentes conclusiones de las herramientas diagnósticas.

- **Reunión N° 5:**

Objetivo: elaboración del diagnóstico

Lugar: instalaciones de la organización.

Duración: 10 horas

Participantes: investigadoras y parientes mayores de 18 años.

Descripción: realizada la triangulación se hace un diagnóstico familiar que se presenta a la familia propietaria en una reunión, donde cada miembro da a conocer su opinión acerca de cómo debería ser el protocolo, en este punto las investigadoras recopilan la información y van elaborando el borrador de este. Dado que los temas pueden extenderse se aconseja la realización de dos o más reuniones para que queden claros todos los temas y cada uno de los familiares exponga su opinión.

Resultados: temas claves en consenso con la familia para la elaboración del protocolo.

- **Reunión N° 6:**

Objetivo: presentación del documento final

Lugar: idealmente un sitio neutro como restaurante o café.

Duración: 4 horas

Participantes: investigadoras y todos los parientes y propietarios mayores de 18 años.

Descripción: Al concluir estas reuniones las investigadoras proceden a elaborar un documento final que reúna el consenso familiar, el cual será firmado por los mismos, dando entonces por aceptado cada uno de sus contenidos.

Resultados: firma y aceptación del documento final por parte de la familia Orjuela Rojas.

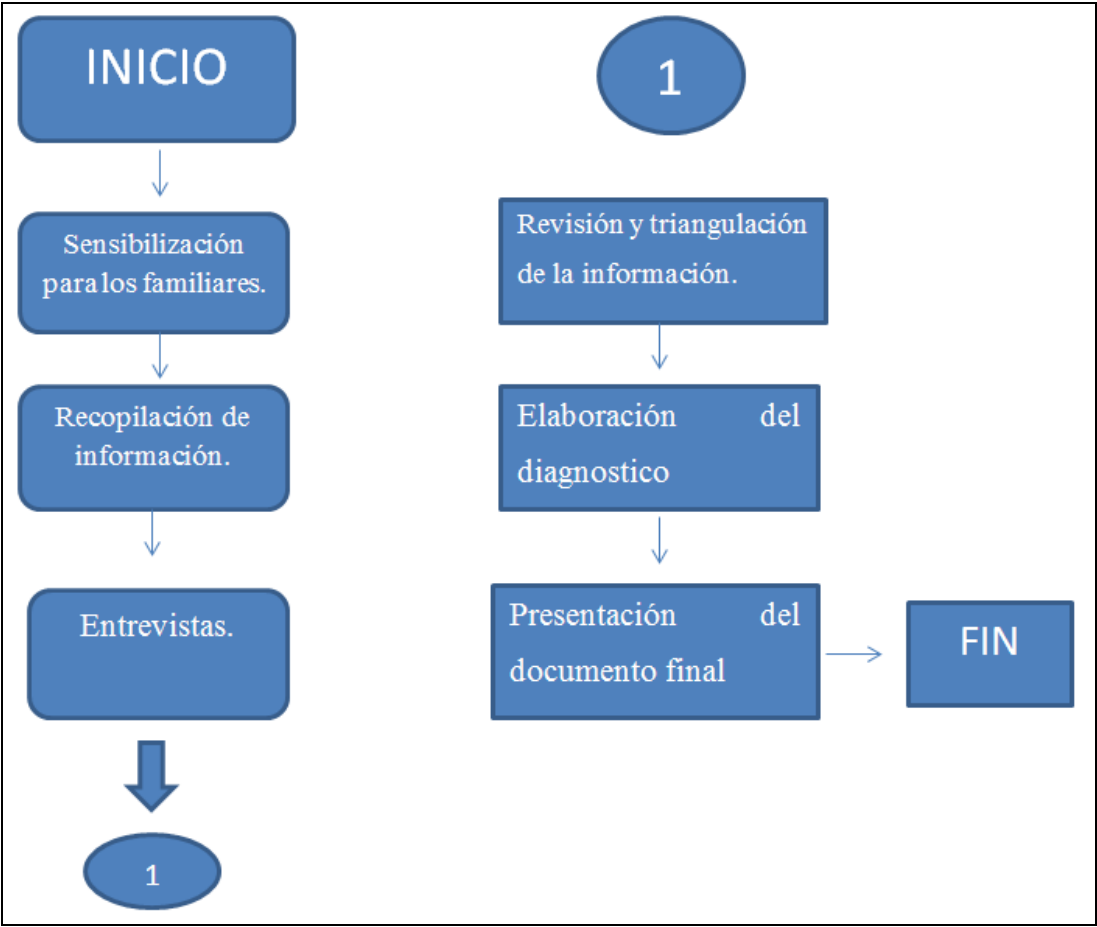
**Ilustración 10 cuadro de procesos y tiempos para la empresa CONFECCIONES  
JAYESKA JK LTDA.**

<b>PROCESO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Sensibilización para los familiares.	3 horas	Familiarizar las investigadoras con los familiares-trabajadores y trabajadores no familiares, así como la explicación de terminología pertinente del documento.
Recopilación de información.	20 horas	Elaboración de la historia familiar; construcción de la ficha administrativa: misión, visión, políticas, principios y valores; definición del portafolio de productos de la organización; aplicación de una lista de chequeo así como de la matriz DOFA y la redacción de las estrategias correspondientes; todo lo anterior con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación de la empresa.
Entrevistas.	5 horas	Escuchar las diferentes opiniones de los sucesos ocurridos en la empresa y de la familia, como problemas que se presentan en el trabajo, la propiedad y con los parientes, el papel de cada miembro en la organización.
Revisión y triangulación de la información.	15 horas	Analizar las capacidades directivas según lo visto y analizado por medio de la observación y recolección de la información, así como si hay unidad, armonía y confianza familiar. Luego recolectar datos arrojados por los parientes respecto a un tema en específico los cuales se comparan y ubican en un punto en común.
Elaboración del diagnóstico	10 horas	Se recopila los temas claves para la elaboración del protocolo familiar en consenso con los parientes, se establece el tipo de empresa como la dirección de las estrategias.
Presentación del documento final	4 horas	Elaboración del documento final, el cual se presento ante la familia después de haber reflexionado y llegado a un consenso de los temas de importancia y necesarios en beneficio de los parientes y de la empresa

Fuente: elaboración propia



**Ilustración 11** Flujograma de procesos para la empresa CONTECCIONES JAYESKA JK LTDA.



Fuente: elaboración propia

## **6.2 Presentación de la empresa “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”**

### **6.2.1 Historia**

“En el año 1991 la señora Rosa Edith Rojas Yara junto a su esposo Álvaro Orjuela inician un pequeño negocio de compra y venta de mercancía, así como la producción de chaquetas en la sala de su hogar.”

El talento innato para la costura de la señora Rosa Edith Rojas, la motivación de un cuñado, hermano de Álvaro Orjuela propietario de una Microempresa dedicada a la fabricación de chaquetas y la gran habilidad para las ventas del señor Álvaro Orjuela han sido las piezas clave en el desarrollo de la empresa hasta el día de hoy, la cual inició como satélite de confección de chaquetas en el garaje de su hogar; este sencillo negocio y el esfuerzo conjunto permitieron la compra de una máquina plana para la confección de sus primeras chaquetas para así dar comienzo a su propia empresa, durante esta fase inicial y dado el poco conocimiento del mercado el señor Álvaro Orjuela de forma simultánea compraba y vendía chaquetas ya fabricadas en otras unidades productoras con el objetivo de contactar clientes, conocer nuevos productos y diseños así como dar a conocer el producto de la familia.

Aun siendo empresarios informales los esposos y sus dos hijas (Yesenia Orjuela y Johana Orjuela) tomaron la decisión de trasladarse, junto a lo que habían construido como fábrica hacia Pasto, viendo en esta ciudad una oportunidad de crecimiento y estabilidad tanto económica como familiar, en un inicio lograron la captación de clientes y reconocimiento con un producto “estrella” que eran las chaquetas de rombos, no obstante debido a la inexperiencia en asuntos empresariales y a cambios en el mercado, lo poco que se había construido se vino abajo, tomando entonces la decisión de regresar a la ciudad de Bogotá con tan solo algunas máquinas planas; esto trajo como consecuencia desánimo en la pareja de empresarios y varios años de crisis, disminuyéndose los activos (venta de automóvil, local, máquinas) y por consiguiente cambios el nivel de vida al que estaban acostumbrados, sin embargo, las ganas de superación y amor por sus hijas como el deseo de un mejor futuro para el hogar permitió la pronta recuperación.

Algo muy característico de la familia Orjuela es la iniciativa, las ganas de salir a delante y el esfuerzo que colocan en todas las actividades que realizan, donde la señora Edith Rojas y el señor Álvaro Orjuela como cabezas del hogar han impulsado y promovido la permanencia de la empresa a pesar de las crisis vividas, por ello se tomó la decisión de iniciar nuevamente la empresa en Bogotá figurando como persona natural, en la cual la señora Edith Rojas es la representante para todos los efectos legales; registrándose en Cámara de Comercio con el número de NIT 39.657.967-3 bajo la razón social de CONFECCIONES JAYESKA.

La empresa como productora y comercializadora de prendas de vestir inició sus operaciones en el Barrio Boitá en el sur de Bogotá, donde los propietarios realizaban todas las operaciones requeridas para la producción de chaquetas (diseño, corte, confección, terminación, empaque y distribución), ambos esposos contaban con tareas específicas en el negocio: el Señor Álvaro Orjuela se dedicaba a conseguir a buen costo la materia prima y contactar nueva clientela, la Señora Edith Rojas y dos familiares cercanos se encargaban de confeccionar el producto final; durante esta época las hijas empezaron a conocer todo el proceso productivo de la compañía y el manejo que se le daba a esta, tomando la decisión de ser parte del personal, trabajando en un comienzo en el área de terminado de la prenda y posteriormente como asistente administrativa.

Por lo anterior, más adelante enfocaron sus estudios en la administración de empresas con el objetivo de continuar con el legado de los fundadores y colocarse al mando, pero es precisamente este un punto álgido pues la hija mayor es fruto del primer matrimonio del Señor Orjuela razón por la cual las otras hermanas no aceptaban el hecho de que esta tuviera alguna participación en la empresa y se presentaban constantes conflictos, sin embargo, luego de aclaraciones y de reuniones se superó esta situación, actualmente las hermanas tienen una relación armoniosa tanto dentro de la compañía como fuera de ella.

En el año 1995 la empresa incursionó en nuevos mercados nacionales (Medellín, Cali, Popayán) generando consecuentemente la necesidad de crecimiento e inversión en maquinaria y equipo así como la vinculación de nuevos empleados. Quizás esta época fue la de mayor crecimiento y estabilidad económica para la familia, recuperando los activos perdidos y realizando la adquisición de otros que mejorarían su bienestar (casa, finca, automóvil) razón por la cual los fundadores tomaron como política la vinculación de parientes y amigos cercanos que necesitasen alguna ayuda económica, sin embargo esta participación en la empresa solo se da en el área

operativa ya que el Señor Álvaro Orjuela prefiere mantener la dirección y los secretos operativos (*know how*) entre su esposa e hijas.

Con el paso de los años y el incremento en las ventas, la organización superó el tope establecido para una persona natural el Señor Álvaro Orjuela tiene la idea de formalizar la empresa como sociedad limitada cambiando su razón social a CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA, quedando entonces como socios él y su esposa la Señora Rosa Edith Rojas, en el año 2007, dado que esta era una buena opción de negocio familiar donde todos los miembros podrían beneficiarse directa o indirectamente además de consolidar la compañía en el mercado se inician operaciones formalmente bajo esta nueva modalidad. Desde esta época las hijas iniciaron su formación profesional como administradoras de empresas y comenzaron a aportar nuevas ideas de mejoramiento que han sido aplicadas hasta el día de hoy, pues los fundadores consideran cederles la empresa apropiándose aún más de está valorando los años de trabajo y esfuerzo que se han realizado por mantener la empresa, no obstante actualmente Johanna Orjuela es la única hermana que está laborando en el negocio, las otras hijas tomaron la decisión de adquirir experiencia en otras entidades además de poder obtener un mejor salario.

### **6.2.2 Ficha administrativa**

Según la Ley 905 (2004) clasifica a CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., como una microempresa ya que su planta de personal está dada por 10 trabajadores y los activos totales suman \$250.000.000 (equivalente a 432 salarios mínimos legales vigentes, actualmente se dedica a la elaboración de prendas de vestir interior para hombres, mujeres y niños en la ciudad de Bogotá, fue fundada hace doce años por el señor Álvaro Orjuela y su esposa Rosa Edith Rojas, identificada ante la Cámara de Comercio de Bogotá con el NIT 39.657.967-3.

Por medio de visitas a las instalaciones de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., y de información obtenida de la revisión de documentos, se recolectaron datos que permitieron la elaboración de la siguiente ficha administrativa.

**Tabla 11 Ficha Administrativa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
<p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p>	<p>La misión de CONFECCIONES JAYESKA LTDA. es aportar soluciones técnicas allí donde se requiera a nivel productivo, técnico y competitivo, seguir adaptándose a las necesidades del mercado con profesionalidad, responsabilidad, disponibilidad, eficacia y medios técnicos. Desarrollar e implantar eficientes <b>Soluciones de Gestión Empresarial</b> para impulsar los negocios de nuestros clientes. Fomentar el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados a la vez que generamos valor para el mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p>	<p>Ser una organización <b>líder</b> en calidad y confección de chaquetas para dama y caballero basadas en tecnología y productividad de alta gama e innovación, en el segmento medio del mercado colombiano, poniendo el mejor equipo humano al servicio del cliente. Y por ende convertirnos en una empresa rentable, competitiva y líder en la industria textil.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRINCIPIOS Y VALORES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La calidad:</b> La calidad para CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. es muy importante y es lo que hacemos cada día para que el cliente este satisfecho con nuestros productos, por ello es nuestro compromiso y responsabilidad brindarla tanto en nuestros insumos, procesos y productos además de nuestro cliente que es lo más importante para la organización.</li> <li>2. <b>Los valores éticos:</b> Nuestros valores son el comportamiento que transmite cada una de las personas de la organización, siendo respetados por todos tanto en las relaciones internas como externas a los clientes, la comunidad y el Estado el cual es indispensable para nuestro funcionamiento. Entre los principales valores encontramos: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Responsabilidad:</b> este valor nos rige porque tener satisfechos a nuestros clientes es el éxito de la empresa y esto solo lo podemos lograr cumpliendo los compromisos que hemos adquirido con el mercado.</li> <li>❖ <b>Fraternidad:</b> es importante mantener un clima adecuado con nuestros empleados y con nuestros clientes por eso este valor es uno de los valores más importantes que rige a nuestra organización</li> <li>❖ <b>Puntualidad:</b> cumplir con nuestras deudas o con nuestras entregas en las fechas estipuladas permite que mantengamos buenas relaciones tanto con nuestros clientes como con nuestros proveedores y financieristas</li> <li>❖ <b>Eficiencia:</b> nos preocupamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes teniendo el producto en el momento adecuado, el lugar preciso y a la hora estipulada y lo más importante que este sea de alta calidad.</li> </ul> </li> <li>3. <b>La productividad:</b> Es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa, pues si no se logran estándares de eficiencia y eficacia se presenta una gran amenaza; CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. estará en pro de alcanzar los niveles óptimos de productividad que contribuyan al desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con aquellas personas que nos apoyan.</li> <li>4. <b>Talento humano:</b> Entre nuestros recursos más preciados están las personas por eso procuramos respetarlas, ofrecerles oportunidades de desarrollo, brindarles crecimiento dentro de los parámetros y principios de la empresa.</li> <li>5. <b>Compromiso con el cliente:</b> El éxito de la organización se decide en el mercado; para CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. su mayor patrimonio son los clientes, por tal motivo orienta su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas con alta calidad, pretendiendo la buena relación comercial basada en intereses comunes.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la Misión y Visión no son acordes a la realidad actual de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., en el presente documento se redactó una nueva propuesta que especifica la actividad real de la organización y que se ajustan al sector en el que se desenvuelve la compañía en este momento. La elaboración de la nueva visión y misión fue en consenso con la familia Orjuela Rojas, donde se hizo un análisis de lo que es la compañía y adonde se quería dirigir, este proceso tomó alrededor de 2 horas en la reunión N° 2, en las cuales estuvieron presentes los fundadores de la organización y dos de las sucesoras, quedando como resultado:

**Misión:** Diseñar, confeccionar, comercializar y vender prendas de vestir con altos estándares de calidad, con mano de obra calificada y a un precio justo, para satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros clientes, convirtiéndonos así en una empresa competitiva y eficiente por medio de procesos de mejoramiento continuo, aplicando buenas prácticas de manufactura, que aseguren nuestra permanencia en el mercado, mejorando la calidad de vida tanto para clientes internos como externos.

**Visión:** A mediano plazo ser una organización reconocida en la confección de prendas de vestir de alta calidad que estén a la vanguardia, basadas en tecnología y productividad de alta gama e innovación para el segmento medio del mercado colombiano, contando con el mejor equipo humano al servicio de nuestros clientes; convirtiéndonos en una empresa rentable, competitiva y líder en la industria textil nacional e internacional.

### **6.2.3 Políticas.**

Según Billikoff (2003), las políticas se definen como aquella guía que orienta las acciones de una organización, generando lineamientos para la toma de decisiones sobre algún problema o hecho repetitivo, colaborando en el logro de los objetivos y facilitando la implementación de las estrategias. Con base en el análisis y observación realizado en la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., se observa que estas no cumplen con los lineamientos requeridos para la actividad económica desarrollada actualmente, por lo tanto se procedió al establecimiento de unas nuevas políticas como se muestra a continuación en la tabla N° 11:

**Tabla 12 Políticas de CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.**

<b>POLÍTICAS ANTIGUAS</b>	<b>POLÍTICAS NUEVAS</b>
<p><b>Política productiva</b> Para CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., es de suma importancia mantener el nivel productivo que la demanda exige en los diferentes periodos del año contando siempre con calidad y profesionalismo por parte de la organización en piso y su sistema organizacional y operativo.</p>	<p>En CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., buscamos proporcionar un producto y un servicio que satisfaga a todos nuestros clientes, mediante la aplicación de las mejores prácticas manufactureras.</p>
<p><b>Política de cumplimiento al cliente</b> En CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., los clientes son la razón de ser para nuestra compañía ya que si ellos tienen éxito en el mercado en el que se desenvuelven por ende nosotros también y para que se den estas condiciones es importante crear en el cliente una imagen de confianza, credibilidad y seguridad hacia la empresa mediante a la puntualidad, responsabilidad y eficiencia que nos caracteriza.</p>	<p>En CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., nos planteamos el servicio al cliente de forma integral y para hacerlo disponemos de un equipo humano dispuesto a prestar una atención personalizada y oportuna.</p>
<p><b>Política de gestión humana</b> Establece el compromiso recíproco entre CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión hacia la empresa y la imagen interna y externa que se pretende tener.</p>	<p>Para CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., las personas son nuestro recurso más valioso, por ello establecemos como política general proporcionar programas de capacitación que mejoren todos los procesos. Así mismo buscamos brindar todas las ayudas e incentivos necesarios para permitir un desarrollo íntegro de nuestros colaboradores.</p>
<p><b>Políticas tecnológicas</b> Debido a las exigencias del mercado y la competitividad cada vez más alta para CONFECCIONES JAYESKA LTDA., debe ser de gran importancia mejorar su sistema técnico actual y contar con la última tecnología para desarrollar su actividad económica.</p>	<p>En CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., nos comprometemos a buscar la excelencia en el diseño y producción de prendas que satisfagan y aumenten el nivel de confianza de nuestros clientes, utilizando herramientas adecuadas para lograr competir en el mercado con precio y buena calidad, asegurando la optimización de nuestros recursos y procesos de la organización.</p>
<p><b>Políticas competitivas</b> CONFECCIONES JAYESKA JK LDTA., debe estar al tanto en todo momento de innovación y calidad con la que cuenta su competencia directa para así tomar sus fortalezas y mejorarlas.</p>	<p>En CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., trabajamos constantemente en el desarrollo de nuevos productos, en el análisis de las tendencias y de las necesidades de los usuarios, lo cual nos permite adecuar la creación de mercancía para nuestros clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.2.4 Portafolio de productos.**

Actualmente la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., maneja en su portafolio de productos exclusivamente ropa interior para hombre-mujer-niños, a continuación en la tabla N° 12 se exponen las principales características del producto:

**Tabla 13 Características de los productos elaborados por CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Proceso de elaboración</b>	<p>Para la elaboración de la prenda se debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver la tela</li> <li>2. Realizar el trazo</li> <li>3. Tender la tela</li> <li>4. Cortar por bloques</li> </ol> <p>Luego se lleva a producción en donde se unen las piezas con máquina fileteadora, se utiliza la hilaza licrada para unir las y para hacerle un recubrimiento a la prenda; quedando cerrada se procede a colocarle el elástico en una maquina encauchadora con hilo. Para la terminación total de la prenda se coloca la marquilla, con hilo en una maquina plana, para ser llevada a estampación.</p> <p>El paso final de la cadena es el control y calidad donde le es etiqueta a la prenda, para ser empacada individualmente y embalada por docenas para ser vendidas al por mayor en las diferentes ciudades de Colombia</p>
<b>Materiales</b>	Para la elaboración de ropa interior masculina y femenina se emplean los siguientes materiales: Lycra, algodón, etiqueta, marquilla, caucho, hilo, hilaza lycrada.
<b>Tallas</b>	Dama y Caballero :S, M, L, XL Niños y Niñas: 12, 16, 18
<b>Colores</b>	Azul marino, rojo , negro, gris, amarillo, verde viche, agua marina, rosado, lila, morado

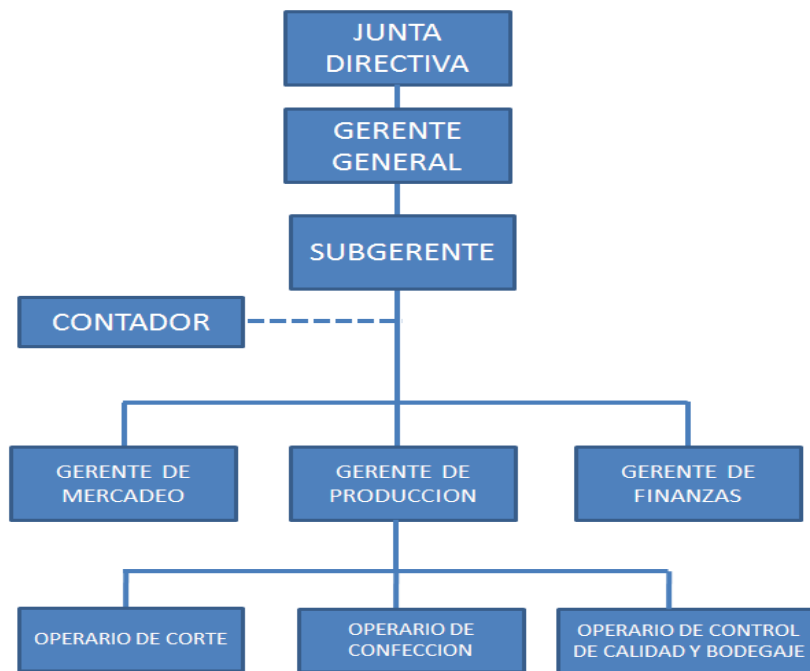
Fuente: Elaboración propia.

### **6.2.5 Estructura administrativa.**

La empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTD., actualmente maneja una estructura horizontal, dirigida por el Gerente y Subgerente, con el apoyo del contador quien se encuentra como personal externo; así mismo está compuesta por cuatro áreas (administrativa, de producción, financiera y de mercadeo) donde los parientes se desempeñan laboralmente en mas de una; a continuación se muestra en la ilustración N° 9 el organigrama establecido actualmente.



## Ilustración 12. Organigrama de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTD.



Fuente: CONFECCIONES JAYESKA JK LTD.

Nota: La empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA, no cuenta con la presencia de un revisor fiscal entre su nómina ya que según la ley 43 de 1190 en su artículo 13 expresa que dicha figura aplicará a aquellas sociedades comerciales cuyos activos superan los cinco mil salaros mínimos (2.678.000.000), donde en confecciones JAYESKA JK LTDA dicha cifra es de \$250.000.000; por lo tanto solo aplica la figura del contador siendo este parte del personal externo vinculado con la empresa.

El siguiente manual de organización y funciones fue una elaboración propia a partir de la observación directa a los trabajadores de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTD., y por medio del diálogo con los directivos, logrando obtener la información oportuna para así clasificar de forma detallada los cargos de los familiares y las tareas a realizar.

Rosa Edith Rojas:

**Nombre del cargo:** Gerente General

**Puestos Subordinados:** encargados de la producción

**Relaciones internas:** con todas las áreas de la empresa

**Relaciones externas:** proveedores y clientes.

**Funciones:** se encarga de realizar trámites administrativos de la empresa internos y externos, lleva el control de los documentos de la compañía, está al tanto del funcionamiento de la organización así como de la correcta ejecución de las tareas y demás funciones a cargo que les sea asignada.

Álvaro Orjuela Escobar:

**Nombre del cargo:** Subgerente

**Puestos Subordinados:** los encargados de contabilidad, trámites administrativos y de producción.

**Relaciones internas:** con todas las áreas de la empresa

**Relaciones externas:** proveedores y clientes.

**Funciones:** se encarga del buen funcionamiento de la empresa, de ser el representante legal ante externos; supervisa, controla y dirige la eficiencia laboral de sus trabajadores, en el cumplimiento de las funciones, no solo del personal operativo sino administrativo, implementa estrategias para el logro de las metas, es el responsable de captar nuevos mercados y rutas de ventas, autoriza la compra y venta tanto de materia prima como de productos terminados.

Yesenia Orjuela y Johanna Orjuela:

**Nombre del cargo:** Asistente administrativa

**Puestos Subordinados:** ninguno.

**Relaciones internas:** con todas las áreas de la empresa

**Relaciones externas:** ninguna.

**Funciones:** se encargan de los procesos de facturación, revisión de llegada de materia prima, registro de salidas de productos terminados, archivo de documentación, además de toda tarea que les sea asignada.

Las anteriores descripciones, son las diferentes tareas que deben ser ejecutadas por cada miembro del núcleo, sin embargo existen otros tipos de funciones que son ejecutadas por toda la familia, debido que se tiene en cuenta que CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. es una micro empresa, como por ejemplo: supervisar los pedidos en su llegada y salida, calidad de la materia prima, tener el control de los inventarios, ser parte de la evolución así como dirección de los procesos de producción, vigilar la efectividad del personal, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y de la entrega de pedido a tiempo, verificar que el producto sea empacado

y doblado correctamente, dado el caso en que haya alguna inconsistencia en los procesos, buscar el error y notificar cuál es la falla para realizar la debida corrección.

### **6.3 Diagnóstico de la empresa familiar “CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”**

#### **6.3.1 Lista de chequeo.**

Según lo expuesto por Mancera (2011), la lista de chequeo se caracteriza por ser una herramienta única en términos organizacionales, que se basa en una serie de preguntas, mostrando observaciones esenciales y precisas de cada empresa, identificando puntos claves en los cuales el investigador se quiere centrar; por esta razón se eligió dicho instrumento, pues da a conocer temas en conflicto o que tienen mayor relevancia, para así ser precisos en el diseño del protocolo como elemento eficaz de gestión.

Con el fin de obtener información pertinente para la elaboración del protocolo se procedió a la aplicación de la siguiente lista de chequeo compuesta por 24 preguntas, en la que su intencionalidad es mostrar cómo está la compañía actualmente en términos de propiedad-empresa-familia, cuáles son los puntos críticos, las reglas que permanecerán y de qué manera intervienen los parientes ya sea como trabajadores o como núcleo; su elaboración se llevó a cabo dentro de las instalaciones de CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., en dirección de las hijas-sucesoras, lo cual permitió obtener respuestas precisas y confiables, para así elaborar un formato con preguntas que tuvieran mayor incidencia dentro de la compañía y que posteriormente dieran paso a una retroalimentación.

**Nombre:** Lista de chequeo para la empresa CONFECCIONES JK LTDA.

**Autores:** Yurany Bernal y Adriana María Pinto.

**Aplicado a:** Álvaro Orjuela, Edith Rojas, Yesenia Orjuela y Johana Orjuela.

**Fecha:** 15 de julio del 2011.

**Lugar:** Bogotá, Colombia.

**Informadores:** grupo de parientes y cuerpo administrativo (familia Orjuela Rojas).

**Validación:** Universidad de La Salle, sede La Candelaria, Bogotá- Colombia.

**Duración:** 30 a 45 minutos, aproximadamente.

**Finalidad:** recolectar información verídica y oportuna acerca de los sistemas familia-empresa-propiedad y la dinámica de los mismos dentro de la compañía, para así tener datos que permitan conocer y mejorar la organización mediante el diseño de un protocolo.

**Material:** formulario compuesto de 24 preguntas cerradas con observaciones.

**Tabla 14 Lista de chequeo para la empresa CONFECIONES JK LTD.**

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿La propiedad está en manos de la familia Orjuela Rojas?	X		En la actualidad los únicos propietarios de la empresa es la familia Orjuela Rojas.
2. ¿Los miembros de la familia desempeñan cargos administrativos?	X		Los dueños Álvaro Orjuela y Edith Rojas gerentes y administradores de la misma junto a su hija Johana Orjuela Rojas como asistente administrativa.
3. ¿Los miembros de la familia desempeñan cargos operativos?	X		Al ser una empresa pequeña los dueños y sus hijas desempeñan cargos tanto administrativos como operativos en la parte del proceso, un primo y tío político está en el área de corte y control de calidad.
4. ¿Existe un proceso de selección para los miembros de la familia?		X	De manera informal el único requisito que se exige es que tenga experiencia en el área de confección y buena actitud para trabajar.
5. ¿Se tiene establecido un proceso de selección para el ingreso de nuevos trabajadores?	X		Se realiza es una entrevista personal informal, se revisa la hoja de vida y se confirma referencias y experiencia.
6. ¿Existe un plan estratégico 2011 – 2014?		X	No se ha realizado planeación estratégica, ni una debida organización empresarial, el único plan es vender lo que el mercado pida, basados en los requerimientos de los clientes.
7. ¿Existe algún tipo de capitulaciones o separación de bienes frente a la propiedad de la empresa?		X	La familia Orjuela Rojas no considera necesario realizar este tipo de proceso.
8. ¿Existe una asamblea familiar?		X	No hay formalmente establecido algún tipo de asamblea, las decisiones administrativas y respecto a la familia son tomadas por los dueños Álvaro Orjuela y Edith Rojas gerentes.
9. ¿Existe una junta directiva?		X	No se encuentra estipulada formalmente, pero quienes actualmente cumplen ese rol son los socios y dueños de la empresa, los esposos Álvaro Orjuela y Edith Rojas los que se encargan de tomar las decisiones fundamentales, sin embargo se consulta con los demás miembros de la familia, en este caso las hijas mayores.
10. ¿Existe una gerencia independiente		X	Actualmente la empresa no cuenta con procesos

<b>de la junta directiva?</b>			gerenciales establecidos formalmente.
<b>11. ¿Existe una junta de socios?</b>		X	En este momento no hay una junta de socios en la compañía, ya que CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. no tiene planeado dar el ingreso al área administrativa a personal en condición de socio.
<b>12. ¿Existen protocolos familiares?</b>		X	No hay protocolos que establezcan políticas de orden, las decisiones pertinentes son tomadas por los dueños de la empresa y en ocasiones consultadas con los otros miembros del núcleo familiar.
<b>13. ¿La empresa maneja indicadores de gestión?</b>		X	La empresa no acostumbra a manejar indicadores de gestión con el personal, sin embargo si se realizan de manera informal con los procesos productivos en cuanto a materia prima, llevando un control de inventario de manera verbal.
<b>14. ¿Se tienen establecidas políticas de repartición de utilidades?</b>		X	Un porcentaje de las utilidades son reinvertidas y el otro porcentaje se destina para los gastos familiares.
<b>15. ¿Existen políticas para el ingreso de nuevos socios?</b>		X	No se tiene planeado permitir el ingreso de personal como socio así sea familiar o externo.
<b>16. ¿Existen parámetros de evaluación para familiares y empleados?</b>		X	El proceso evaluativo que se emplea es por medio de la observación y según sea el caso se procede a hablar con la persona, pero no existen parámetros formalmente establecidos.
<b>17. ¿Las políticas de evaluación entre familiares y empleados son diferentes?</b>		X	Se tiene mayor exigencia para los que no son familia, respecto a la calidad en las prendas y funciones en generales.
<b>18. ¿La empresa cuenta con un organigrama?</b>		X	Los dueños de la empresa no han tenido en consideración hacer un organigrama que represente de manera estructurada la organización de la compañía.
<b>19. ¿Existen manuales de funciones?</b>		X	No se tiene por escrito cual es la función o tarea de cada cargo, el proceso que se maneja es asignarlos según el criterio de la administración y de acuerdo como se maneja en otras empresas del mismo sector.
<b>20. ¿La empresa hace revisión de las capacitaciones y/o actualizaciones necesarias para los trabajadores?, ¿Cada cuánto?</b>		X	No se tienen establecidos procesos de capacitación, sin embargo cuando se presentan cambios en el producto y se necesita obtener conocimiento de los mismos respecto a su fabricación, se elaboran por medio de ensayo y error con material de desperdicio.
<b>21. ¿Existen beneficios o privilegios para los parientes trabajadores en la empresa?</b>		X	No se maneja diferenciación en cuanto a el trato de los trabajadores, es política de la empresa el respeto hacia todos sus operarios sean o no familiares.
<b>22. ¿Existe un plan de carrera (capacitación) para la familia dentro de la compañía?</b>		X	El plan de carrera es para las hijas – sucesoras, pero para la parte operativa no hay un plan de carrera.
<b>23. ¿Se cuenta con un plan de sucesión de la empresa por medio del establecimiento de cláusulas?</b>		X	Desde un principio se ha considerado suceder, sin embargo no se ha planeado formalmente, ya que es un objetivo de largo plazo.
<b>24. ¿Se cuenta con personal externo en cargos directivos?</b>		X	La única persona que está en la parte administrativa

			como personal <u>no</u> familiar es el contador “STAFF”, quien se encarga de toda la contabilidad y las acciones legales de la compañía, más no se encuentra dentro del personal fijo, pero si fuese necesario se tomaría la decisión de contratar a una persona que no sea pariente.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 Diagnóstico D.O.F.A.

Para Chapman (2004), la Matriz D.O.F.A. es una herramienta que se utiliza como método de diagnóstico, para conocer la situación actual de la empresa, analizando tanto aspectos de índole interno: Debilidades y Fortalezas, como de índole externo: Amenazas y Oportunidades, los cuales son puntos de referencia encargados de examinar la posición de la organización en cuanto a direccionamiento, competitividad, oportunidades y estrategias, así mismo se encarga de observar el desempeño de la compañía ante un suceso crítico que esté enfrentando en el momento, para así tomar las decisiones más adecuadas y para anticiparse a los hechos.

Con el fin de conocer los aspectos de importancia en CONFECIONES JAYESKA JK LTDA. se procedió a emplear dicho método administrativo para conocer los pros y contras propios de la empresa, cuáles son los temas de vulnerabilidad y cómo se puede planificar las estrategias según lo anterior; la aplicación de la Matriz D.O.F.A. es útil en este proceso puesto que realiza una visión panorámica del estado del negocio en cuanto a la dirección, políticas internas, características de la compañía en condición de parentesco, estructura empresarial, penetración del mercado, implementación de procesos y planeación estratégica, con el objetivo de saber cuál es el estado de la organización, cuáles son sus necesidades y cómo se pueden solucionar mediante el diseño del protocolo, como se muestra a continuación en la tabla N° 14.

**Nombre:** Matriz D.O.F.A. para la empresa CONFECIONES JK LTD.

**Autores:** Yurany Bernal y Adriana María Pinto.

**Aplicado a:** Álvaro Orjuela, Edith Rojas, Yesenia Orjuela y Johana Orjuela.

**Fecha:** 5 de agosto del año 2011.

**Lugar:** Bogotá, Colombia.

**Informadores:** grupo de parientes y cuerpo administrativo (familia Orjuela Rojas).

**Validación:** Universidad de La Salle, sede La Candelaria, Bogotá- Colombia.

**Duración:** 2 a 3 días, aproximadamente.

**Finalidad:** recopilar datos clasificados según la categoría, dando a conocer cuáles son las debilidades y amenazas de la compañía, como se pueden hacer planes de contingencia en el tiempo y espacio oportuno; a su vez muestra las oportunidades y fortalezas en las cuales la organización tiene ventaja y como se pueden incrementar para beneficio del grupo familiar y la empresa.

**Tabla 15 Matriz D.O.F.A. para la empresa CONFECCIONES JK LTD.**

ESTRATEGIAS D.O.F.A	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1) En la actualidad la empresa no cuenta con un claro direccionamiento estratégico, ya que no se establece formalmente sino por el contrario surge de las necesidades temporales y son ejecutadas por ensayo y error.	1) Llegada de nuevas tecnologías al país que le permitan a la empresa tecnificar sus procesos mejorándolos e incrementando su competitividad y rentabilidad.
2) Los recursos financieros actuales no son suficientes para generar el crecimiento de la compañía, debido a la falta de una estructura en el manejo de las inversiones.	2) Realización de inversiones por parte de países globalizados en pequeñas y medianas empresas del país, lo que permitirá fortalecer y consolidaren el mercado global.
3) Ausencia de un programa de mejoramiento continuo que le permita a la empresa ser más competitiva, ya que los directivos de la compañía toman acciones de mejoramiento momentáneas más no consideran prioritario o funcional formalizarlas.	3) Apertura de nuevos mercados en el exterior, gracias al establecimiento de tratados comerciales que permitan el ingreso de productos textiles con preferencias arancelarias que generen un mayor margen de utilidad para la compañía.
4) Constantemente se presenta una superposición de roles empresariales-familiares que entorpecen el ambiente laboral y dificultan la ejecución de actividades, debido a la falta de un protocolo que establezca diferencias en el comportamiento personal y profesional de los diferentes miembros.	4) Protección al mercado Colombiano ante la llegada de productos del extranjero, lo cual permite que la empresa compita con precios justos y que generen un margen de ganancia mayor.
5) Inexistencia de un protocolo de gestión, puesto que la empresa no se ha profesionalizado y aún existen temas administrativos que no se han aplicado.	5) Entrada al país de materias primas de buena calidad y precios facilitando entonces la producción de prendas con los mejores materiales disponibles que satisfagan las necesidades del consumidor.
6) La fuerza de ventas no es suficiente para captar el porcentaje de mercado necesario, debido a las escasas estrategias y por el control absoluto que ejerce el fundador en esta área.	6) Apoyo del gobierno a las sociedades en manos de parientes, lo cual puede traer beneficios de tipo tributario, financiero y organizacional; permitiendo que la empresa tenga oportunidades de progreso sostenible y sea más competitiva.
7) El personal operativo no está motivado, debido a que no hay un plan de carrera que asegure un crecimiento profesional dentro de la compañía.	7) Aumento en la oferta de mano de obra calificada y de bajo costo que permita a la empresa incrementar sus niveles de producción logrando atender nuevos nichos de mercado.
8) Falta de trabajo en equipo entre los jefes de cada área de la empresa, pues no existen canales de comunicación efectivos que permitan una correcta transmisión de información para la ejecución de actividades.	8) Oferta de nuevos programas de formación académica por parte de instituciones educativas en el país, facilitando así el proceso de profesionalización de la compañía y su mejoramiento continuo.
9) No se encuentran definidas las funciones de cada cargo directivo, por la falta de manuales que estipulen el	9) Adquisición de créditos por medio de entidades financieras reconocidas en el mercado gracias a la

<b>ESTRATEGIAS D.O.F.A</b>	
rol de cada miembro dentro de la compañía.	confiabilidad que generan las empresas consolidadas financieramente como es el caso de CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.
10) Se presenta una alta resistencia al cambio generacional a corto plazo por parte del fundador, ya que este considera que las posibles sucesoras no están preparadas para asumir este papel.	10) Desarrollo de alianzas estratégicas con compañías del mismo sector (confecciones) que permitan una mayor captación del mercado y por lo tanto mayores utilidades que aseguren el bienestar de la familia y los trabajadores en general por medio del crecimiento de la organización.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1) Conocimiento de los procesos productivos de la compañía, lo que permite saber cuáles son los puntos a favor que pueden ser un valor agregado para el mercado y cuáles son sus desventajas con el fin de solucionarlas.	1) Cambios en las políticas gubernamentales respecto a la constitución y reglamentación para pequeñas y medianas empresas.
2) Estabilidad familiar, generando permanencia de los miembros dentro de la compañía que trabajen en pro de un mejoramiento continuo y en la unión del emparentado.	2) Modificaciones en las tendencias de diseño en las prendas de vestir generando baja en la demanda de las prendas elaboradas por la compañía.
3) Se cuenta con buena reputación entre los proveedores y los clientes, lo que da una buena imagen de la compañía para la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades nacional e internacionalmente.	3) Tendencia de los clientes a preferir bajos precios que calidad, repercutiendo al crecimiento de la competencia desleal.
4) Los productos de la empresa son económicos y de buena calidad, permitiendo la captación de un mayor porcentaje de clientes lo que repercute en un incremento de los ingresos.	4) Terminación de la compañía por conflictos entre parientes al no contar con un protocolo de gestión que estipule los mecanismos de solución evitando al máximo perjuicios personales y organizacionales que puedan resultar permanentes e irreversibles.
5) Conocimiento y experiencia en el sector textil, lo cual facilita la búsqueda de proveedores y materia prima que satisfaga los clientes internos y externos, así como el desarrollo de productos, el establecimiento de precios, la comercialización y distribución de estos.	5) Baja de productividad debido a problemas financieros del país, lo cual detiene la posibilidad de realización de nuevas inversiones que permitan un crecimiento de la capacidad productiva.
6) Existe un alto nivel de compromiso por parte de los miembros del núcleo familiar lo cual se ve reflejado en su participación activa en el desarrollo de la compañía, aportando tiempo, conocimientos y trabajo.	6) Apertura de nueva competencia con nuevos productos, mejores precios y procesos más tecnificados captando entonces el mercado que actualmente atiende JAYESKA JK LTDA.
7) Visión hacia nuevas oportunidades de exportación de los productos, lo cual se ve reflejado en las pequeñas exportaciones que se han realizado buscando nuevos mercados.	7) Inestabilidad del mercado a causa de posibles crisis económicas afectando la demanda y el consumo de los productos fabricados por JAYESKA JK LTDA.
8) La mayoría de los empleados llevan varios años en la empresa, lo cual hace que tengan un amplio conocimiento del proceso productivo disminuyendo la tasa de errores y desperdicios.	8) Obsolescencia de procesos y manejos administrativos por falta de actualización e innovación en el sector micro a nivel nacional.
9) Facilidad de adaptación al cambio, demostrado en la variación del tipo de productos elaborados de acuerdo a la demanda y a la tendencia, buscando satisfacer plenamente las preferencias de sus clientes.	9) Generación de huelgas y manifestaciones por parte del sector obrero causando entorpecimiento y atrasos en el desarrollo de los diferentes procesos desarrollados por la empresa.



<b>ESTRATEGIAS D.O.F.A</b>	
10) La transmisión del conocimiento hacia la siguiente generación desde temprana edad lo cual facilitará el proceso de traspaso generacional generando la menor cantidad de traumatismos e inconvenientes que afecten la estabilidad de la compañía.	10) Desarrollo de nuevos impuestos para el sector textil y de la confección que generen un incremento en los costos y por consiguiente en el precio del producto final disminuyendo el porcentaje de clientes actuales.
<b>ESTRATEGIAS D.O.F.A</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1) En la actualidad la empresa no cuenta con un claro direccionamiento estratégico, ya que no se establece formalmente sino por el contrario surge de las necesidades temporales y son ejecutadas por ensayo y error.	1) Tecnificar procesos con el objetivo de aumentar y perfeccionar todos sus métodos productivos incrementado entonces su competitividad y rentabilidad.
2) Los recursos financieros actuales no son suficientes para generar el crecimiento de la compañía, debido a la falta de una estructura en el manejo de las inversiones.	2) Acceder a nuevos mercados con mayor facilidad gracias a las producciones estacionarias o por tendencia logrando captar un mayor porcentaje del mercado y por ende incrementando sus ingresos.
3) Ausencia de un programa de mejoramiento continuo que le permita a la empresa ser más competitiva, ya que los directivos de la compañía toman acciones de mejoramiento momentáneas más no consideran prioritario o funcional formalizarlas.	3) Apertura de nuevos mercados en el exterior, gracias al establecimiento de tratados comerciales que permitan el ingreso de productos textiles con preferencias arancelarias que generen un mayor margen de utilidad para la compañía.
4) Constantemente se presenta una superposición de roles empresariales-familiares que entorpecen el ambiente laboral y dificultan la ejecución de actividades, debido a la falta de un protocolo que establezca diferencias en el comportamiento personal y profesional de los diferentes miembros.	4) Protección al mercado Colombiano ante la llegada de productos y/o materia prima del extranjero, lo cual permite que la empresa compita con precios justos y que generen un margen de ganancia mayor.
5) Inexistencia de un protocolo de gestión, puesto que la empresa no se ha profesionalizado y aún existen temas administrativos que no se han aplicado.	5) Crecimiento interno con la vinculación de nuevos familiares profesionales que aporten nuevos conocimientos y experiencias para el mejoramiento continuo de la organización.
6) La fuerza de ventas no es suficiente para captar el porcentaje de mercado necesario, debido a las escasas estrategias y por el control absoluto que ejerce el fundador en esta área.	6) Apoyo del gobierno a las sociedades en manos de parientes, lo cual puede traer beneficios de tipo tributario, financiero y organizacional; permitiendo que la empresa tenga oportunidades de progreso sostenible y sea más competitiva.
7) El personal operativo no está motivado, debido a que no hay un plan de carrera que asegure un crecimiento profesional dentro de la compañía.	7) Ampliar las instalaciones y realizar inversiones para su crecimiento lo cual permitiría a la organización aumentar su oferta de productos logrando abastecer satisfactoriamente la demanda.
8) Falta de trabajo en equipo entre los jefes de cada área de la empresa, pues no existen canales de comunicación efectivos que permitan una correcta transmisión de información para la ejecución de actividades.	8) Realizar capacitaciones formales a los empleados en diversos temas que generen a la compañía un incremento en la calidad de sus procesos y productos redundando en beneficios económicos y un mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.
9) No se encuentran definidas las funciones de cada cargo directivo, por la falta de manuales que estipulen el rol de cada miembro dentro de la compañía.	9) Lograr la permanencia de JAYESKA JK LTDA. en el mercado textil bajo el control y dirección del mismo núcleo familiar al lograrse un proceso de sucesión exitoso al aplicando el protocolo familiar.
10) Se presenta una alta resistencia al cambio generacional a corto plazo por parte del fundador, ya que este considera que las posibles sucesoras no están	10) Desarrollo de alianzas estratégicas con compañías del mismo sector (confecciones) que permitan una mayor captación del mercado y por lo tanto mayores utilidades que

<b>ESTRATEGIAS D.O.F.A</b>	
preparadas para asumir este papel.	aseguren el bienestar de la familia y los trabajadores en general por medio del crecimiento de la organización.
1) Conocimiento de los procesos productivos de la compañía, lo que permite saber cuáles son los puntos a favor que pueden ser un valor agregado para el mercado y cuáles son sus desventajas con el fin de solucionarlas.	1) La presencia de conflictos familiares por el control de la organización ya que esto puede afectar directamente el cumplimiento de los objetivos establecidos y la adecuada dinámica de las actividades organizacionales.
2) Estabilidad familiar, generando permanencia de los miembros dentro de la compañía que trabajen en pro de un mejoramiento continuo y en la unión del emparentado.	2) Distanciamiento entre los miembros de la familia al no lograr un correcto equilibrio entre las relaciones afectivas y laborales así como la ausencia de políticas que faciliten su regulación resultando entonces en una desvinculación de la empresa tanto en términos de decisiones como profesionales.
3) Se cuenta con buena reputación entre los proveedores y los clientes, lo que da una buena imagen de la compañía para la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades nacional e internacionalmente.	3) Desvío de los objetivos corporativos hacia los familiares al no tener claridad sobre cuáles son los organizacionales y la forma de su consecución, desviando entonces todas sus acciones hacia el logro de las metas personales.
4) Los productos de la empresa son económicos y de buena calidad, permitiendo la captación de un mayor porcentaje de clientes lo que repercute en un incremento de los ingresos.	4) Terminación de la compañía por conflictos entre parientes al no contar con un protocolo de gestión que estipule los mecanismos de solución evitando al máximo perjuicios personales y organizacionales que puedan resultar permanentes e irreversibles.
5) Conocimiento y experiencia en el sector textil, lo cual facilita la búsqueda de proveedores y materia prima que satisfaga los clientes internos y externos, así como el desarrollo de productos, el establecimiento de precios, la comercialización y distribución de estos.	5) Baja de productividad debido a problemas financieros del país, lo cual detiene la posibilidad de realización de nuevas inversiones que permitan un crecimiento de la capacidad productiva.
6) Existe un alto nivel de compromiso por parte de los miembros del núcleo familiar lo cual se ve reflejado en su participación activa en el desarrollo de la compañía, aportando tiempo, conocimientos y trabajo.	6) Apertura de nueva competencia con nuevos productos, mejores precios y procesos más tecnificados captando entonces el mercado que actualmente atiende JAYESKA JK LTDA.
7) Visión hacia nuevas oportunidades de exportación de los productos, lo cual se ve reflejado en las pequeñas exportaciones que se han realizado buscando nuevos mercados.	7) Inestabilidad del mercado a causa de posibles crisis económicas afectando la demanda y el consumo de los productos fabricados por JAYESKA JK LTDA.
8) La mayoría de los empleados llevan varios años en la empresa, lo cual hace que tengan un amplio conocimiento del proceso productivo disminuyendo la tasa de errores y desperdicios.	8) Obsolescencia de procesos y manejos administrativos por falta de actualización e innovación en el sector micro a nivel nacional.
9) Facilidad de adaptación al cambio, demostrado en la variación del tipo de productos elaborados de acuerdo a la demanda y a la tendencia, buscando satisfacer plenamente las preferencias de sus clientes.	9) Ingreso de personas ajenas al núcleo interviniendo en la dirección y control de la compañía colocando en riesgo la continuidad de esta en manos de la familia.
10) La transmisión del conocimiento hacia la siguiente generación desde temprana edad lo cual facilitará el	10) Desarrollo de nuevos impuestos para el sector textil y de la confección que generen un incremento en los costos y por

ESTRATEGIAS D.O.F.A	
proceso de traspaso generacional generando la menor cantidad de traumatismos e inconvenientes que afecten la estabilidad de la compañía.	consiguiente en el precio del producto final disminuyendo el porcentaje de clientes actuales.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de identificar los puntos clave de la Matriz D.O.F.A. clasificándolos de mayor a menor impacto, se procede a desarrollar las correspondientes estrategias, dirigidas a potencializar las Fortalezas y Oportunidades, a evitar o minimizar las Debilidades y a realizar planes de contingencia ante la aparición de las Amenazas. Dichas estrategias deben ser lo suficientemente objetivas, claras, cuantificables, precisas, controlables y aptas para hacerles seguimiento por medio de indicadores de gestión, como se muestra en la siguiente Matriz de acción tabla N° 15, resultado de la relación de las variables.

**Tabla 16 Estrategias de la Matriz D.O.F.A. para la empresa CONFECCIONES JK LTDA.**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las relaciones comerciales existentes con clientes en países vecinos (Venezuela) con el fin de realizar alianzas estrategias que permitan a la empresa expandir sus operaciones, aprovechar beneficios tributarios y arancelarios para compañías exportadoras, penetrando en nuevos mercados que le permitan a la organización crecer.</li> <li>• Desarrollar un programa de relevo generacional que permita a las nuevas generaciones conocer más de cerca la empresa, aplicando sus conocimientos y teniendo un sentido de pertenencia más alto; lo cual redundará en estabilidad para la compañía y una mayor permanencia en el mercado como sociedad familiar.</li> <li>• Generar procesos de tecnificación y actualización de actividades que permita a la organización aprovechar el conocimiento y experiencia en el sector textil así como las ayudas brindadas por el Estado para este tipo de sociedades, lo cual permitirá desarrollar nuevos y mejores productos que lleguen a un porcentaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y establecer protocolos que equilibren la gestión de las relaciones empresa-familia, permitiendo direccionar la compañía asertivamente; obteniendo así beneficios monetarios, de orden en la organización y estabilidad entre de los miembros del núcleo de consanguinidad.</li> <li>• Realizar capacitaciones a los operarios cada vez que el mercado y el sector lo exijan o por lo menos semestralmente, con el fin de actualizar conocimientos y procesos en el campo, convirtiendo a la organización en una más competitiva.</li> <li>• Establecer un plan estratégico que le dé un horizonte a la organización en sus actividades para cumplir las metas propuestas, así como reforzar la misión, visión y objetivos internos, permitiendo ubicar la compañía en el momento preciso tanto en el futuro como en el presente para desempeñarse efectivamente por medio de la buena comunicación y utilización de los recursos.</li> </ul>

mayor de clientes nacionales e internacionales.	
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a las ayudas gubernamentales actuales enfocadas al crecimiento empresarial con el objetivo de destinar dichos recursos en nuevas inversiones que permitan a la empresa aprovechar al máximo las ventajas competitivas actuales.</li> <li>• Vinculación de un asesor externo que permita brindar un análisis objetivo acerca del nivel motivacional de los empleados, del clima laboral actual y del ambiente familiar – empresarial con el fin de generar estrategias y políticas que permitan mejorar los aspectos desfavorables y potencializar aquellos que diferencian a JAYESKA JK LTDA. de las demás compañías del sector.</li> <li>• Vincular más personal familiar y/o externo con el objetivo de crear un grupo de fuerza de ventas para lograr atender más porcentaje de mercado y desarrollar nuevos canales de distribución que permitan identificar los sectores y clientes idóneos para los productos fabricados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos programas motivacionales para los operarios de la empresa que permitan identificar al trabajador como parte fundamental de la compañía y reconocer su importancia para el buen funcionamiento de las actividades, por medio de programas eventuales (día de la madre, amor y amistad, navidad) generando un agradable clima laboral y por consiguiente mayor productividad.</li> <li>• Crear eficientes canales de comunicación con el fin de adquirir un carácter jerárquico, esclarecer la orden de mando y las políticas que se manejan, así como fomentar el trabajo en equipo y el orden en los altos mandos respecto a sus funciones para así entender quién es el receptor, el emisor y cuál es la información evitando entonces confusiones y malentendidos.</li> <li>• Especificar cuál es la función y el cargo de los familiares dentro de la compañía, concentrando de manera sistematizada las tareas y objetivos a cumplir, obteniendo una clara información y orientación del rol que debe cumplir cada integrante para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3 Entrevista

Según lo expuesto por Carmona, Gómez & Sepúlveda (2008), la entrevista es la interacción entre dos o más personas “entrevistador – entrevistado(s)”, donde su finalidad es recoger información o resolver interrogantes a preguntas planteadas; dicha herramienta se aplica a personas idóneas que proporcionen datos adecuados y precisos.

Para obtener información más detallada sobre la empresa y la familia, se realizó una entrevista no estructurada, compuesta por 17 preguntas abiertas, hipotéticas y de sondeo dirigidas a los fundadores (Rosa Edith Rojas y Álvaro Orjuela) y a dos de las sucesoras (Johana y Yesenia Orjuela Rojas), que permitieron dar respuestas amplias con mayor indagación, explorando en áreas que surgen espontáneamente o que en algún momento se consideraban de poca relevancia; los datos obtenidos dieron a conocer los planes, proyectos a futuro y necesidades del núcleo, expresando el deseo de desarrollar un protocolo de gestión que organice los procesos internos de la compañía, como se muestra a continuación (ver Anexo n° 5 incluidas las respuestas).

**Nombre:** Entrevista para la empresa CONFECCIONES JK LTD.

**Autores:** Yurany Bernal y Adriana María Pinto.

**Aplicado a:** Rosa Edith Rojas (fundadores y cuerpo administrativo actual), Johana Orjuela Rojas y Yesenia Orjuela (hija de los esposos Orjuela y dos de las sucesoras)

**Fecha:** 10 de Septiembre del año 2011.

**Lugar:** Bogotá, Colombia.

**Informadores:** grupo de parientes y cuerpo administrativo (familia Orjuela Rojas).

**Validación:** Universidad de La Salle, sede La Candelaria, Bogotá- Colombia.

**Duración:** 1 hora, aproximadamente.

**Finalidad:** obtención de información acerca la familia, su situación actual, conflictos, deseos y planes a futuro.

1. ¿Cuál es el propósito de los fundadores respecto al futuro empresa?
2. ¿Qué planes a futuro se tienen con la empresa? ¿Espera usted que la siguiente generación continúe con esta?
3. ¿Se espera la vinculación de nietos, yernos u otros? ¿cómo participarían estos en la empresa?
4. ¿Cuál es el objetivo de los procesos de selección?
5. ¿Si se presentara una situación de divorcio existen capitulaciones?
6. ¿Desea usted el desarrollo de un protocolo de gestión?
7. ¿Qué temas desearía usted que fueran regulados por el protocolo familiar?
8. ¿Qué proyectos se tienen con la empresa?
9. ¿Ha contemplado usted la vinculación de socios?
10. ¿Se ha considerado separar la propiedad familiar frente al ingreso de nuevos miembros al grupo familiar (esposos)?
11. ¿Qué ventajas encuentra usted de ser una empresa familiar?
12. ¿Qué desventajas encuentra usted de ser una empresa familiar?

13. ¿Cuáles son los principales conflictos que se han presentado en la familia? ¿De qué forma se han solucionado?

14. ¿Qué crisis ha sufrido la empresa? ¿De qué forma la familia se ha involucrado?

15. ¿Cómo es el tema del salario para ustedes como familia-empleados?

### **Hijas:**

16. ¿Cuáles son sus planes a futuro dentro de la compañía?

17. ¿Cuál es su participación dentro de la empresa? ¿Cómo le gustaría que fuera está en el futuro?

## **6.4 Análisis de datos**

Para la obtención de datos se emplearon herramientas como la lista de chequeo, la entrevista y la matriz D.O.F.A., las cuales luego de su aplicación arrojaron información relevante, permitiendo identificar puntos claves para el desarrollo del modelo de protocolo, con el fin de generar un documento guía que optimice la dirección y gestión de la compañía, así como la conservación de la organización en manos del núcleo familiar.

### **6.4.1 Conclusiones del diagnóstico Lista de chequeo**

A partir de los datos arrojados por la lista de chequeo se puede concluir que la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTD., se encuentra bajo la dirección y control de una sola familia “Orjuela Rojas” quienes ocupan simultáneamente cargos operativos y administrativos dada la reducida nómina que maneja así como el tamaño de la compañía, por lo que no se tienen establecidos formalmente procesos de selección, evaluación, capacitación, promoción y desarrollo de personal ya sea familiar o externo, lo cual puede generar inconvenientes al realizar la vinculación de personal que no cuenta con las habilidades y destrezas necesarias para los cargos requeridos por la organización. Para corregir esto se hace preciso implementar manuales de funciones establecidos para una empresa de confecciones, adoptando aquellos que son necesarios para CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., así mismo se deben establecer lineamientos básicos para el ingreso de personal sin importar si son parientes o externos,

desarrollar métodos de evaluación permanente que permitan conocer las falencias y determinar los indicadores de gestión necesarios para una mejora continua.

Según Ward (1994), la planeación estratégica se constituye como una herramienta de diagnóstico y toma de decisiones sobre las actividades actuales y el futuro de la organización para lograr adaptarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y el mercado, teniendo en cuenta esto podemos decir que CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., no cuenta con una, por lo que se hace vital su desarrollo, contemplando una nueva misión, visión, estructura organizacional y políticas acordes a la nueva realidad de la empresa, organizándola internamente, estableciendo métodos para la buena utilización de recursos, disminuyendo el nivel de incertidumbre mediante la aplicación de planes de contingencia y proyectándola a implementar otros instrumentos que permitan abarcar mercados más amplios y rentables.

Por otra parte no se cuenta con órganos de gobierno que formalicen la dirección y control de la compañía asegurando la eficiencia, equidad, transparencia, responsabilidad y el logro de resultados mediante acciones concretas; por lo anterior es importante que CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., implemente órganos de gobierno tomando en cuenta la etapa del ciclo evolutivo en la que se encuentra la empresa (primera, segunda o tercera generación), considerándose establecer de forma prioritaria el consejo de familia y la asamblea familiar a partir de la segunda generación o cuando el núcleo lo considere pertinente, estableciendo su funcionamiento, los participantes y las reglas de juego con el fin de evitar confusiones y controversias así como determinar el rumbo que la organización va a tomar en un futuro cuando ocurra el inminente relevo generacional.

#### **6.4.2 Conclusiones del diagnóstico D.O.F.A.**

Posterior a la aplicación de la matriz D.O.F.A. y al análisis de los datos obtenidos se puede inferir que la compañía tiene la posibilidad de expandir sus operaciones en países vecinos, estableciendo alianzas estratégicas y logrando penetrar en nuevos mercados que le exigirá a la empresa tecnificar y actualizar sus procesos para satisfacer las nuevas exigencias de sus clientes. Así mismo se observó que la organización tiene la posibilidad de acceder a ayudas gubernamentales para el crecimiento empresarial con el fin de realizar nuevas inversiones y ampliaciones, aprovechando sus ventajas como sociedad familiar.

Por otra parte se evidenció que la compañía no cuenta con asesorías profesionales que den una orientación a CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., sobre su situación actual brindando juicios objetivos y aportando nuevas ideas que mejoren todos los procesos organizacionales; así mismo este asesor puede realizar estudios enfocados al mejoramiento del nivel motivacional logrando potenciar sus recursos humanos los cuales en ocasiones se han visto afectados por el clima empresarial y la falta de programación de capacitación y actualización de conocimientos y procesos.

La fuerza de ventas constituye para toda empresa el motor que permite dar a conocer sus productos y servicios de forma organizada, logrando una mayor captación del mercado y por ende un incremento en sus ingresos; lo cual en CONFECCIONES JAYESKA JK LTD se ha dado de forma empírica, donde los mismos miembros de la organización cumplen la labores administrativas y de ventas descuidando otras actividades importantes, por lo tanto se recomienda iniciar la vinculación de más personal ya sea externo o parientes con el objetivo de desarrollar nuevos y mejores canales de distribución, ubicando los productos de forma eficiente. También se observó que la compañía no ha especificado cuál es la función y el cargo de cada uno de los parientes, desconociendo en ocasiones las metas a cumplir y el rol que desempeñan, para remediar lo anterior se recomienda el desarrollo de un organigrama que ubique a cada uno de los familiares, asignándoles tareas y jerarquizándolos para distribuir de forma equitativa responsabilidades y salarios.

Por último, se evidenció que no existe un plan de relevo generacional que dirija a la familia sobre el adecuado manejo de la compañía sin la ayuda del fundador y los conocimientos que este tiene en el manejo del negocio, para lograr facilitar este proceso y regular las relaciones familia – propiedad se plantea el desarrollo de un *protocolo* enfocado a brindar herramientas y guías para llevar a cabo la *sucesión* de forma eficiente, brindando estabilidad y eliminando posibles conflictos entre los parientes y los trabajadores.

### **6.4.3 Conclusiones del diagnóstico entrevista.**

Se realizaron una serie de preguntas tanto a los fundadores-padres como a las hijas-sucesores respecto al manejo actual de la compañía y su actuación como parientes, analizando los pros y contras de la unión de los tres sistemas (empresa-familia-propiedad), como son afectados o beneficiados así como los pasos a seguir en la ocurrencia de sucesos en determinada área.



En primer lugar para conocer el funcionamiento y proyección a futuro del negocio se destaca el manejo de la estructura, desempeño económico y tamaño de CONFECCIONES JAYESKA JK LTD, donde se observó que no está correcta y claramente estipulada pues la compañía ha mantenido una dirección informal en los procesos, como es el caso de la asignación de salarios para la familia, pues estos no cuentan con una remuneración mensual; por otra parte se hace necesaria la estipulación de una misión, visión, objetivos y políticas nuevas, los cuales no están acordes con la dinámica actual de la empresa.

La compañía cuenta con expectativas de crecimiento, sostenibilidad y aumento de la captación de clientes, por tal razón la familia está en búsqueda de nuevos mercados internacionales, desligándose de ser una organización para el “sustento diario” en dirección a una entidad con proyección y avance, con deseos de implementar herramientas que contribuyan a una buena gestión empresarial, como por ejemplo el diseño de un *protocolo* que estipule cláusulas, asegurando el negocio en manos del mismo grupo de parientes por un tiempo prolongado.

Al ser una empresa en condición familiar cambian aspectos concretos en su manejo y en la dinámica de sus actividades que deben tenerse en consideración; actualmente la compañía se encuentra en manos de los fundadores quienes tienen madurez y control en la dirección del negocio, así mismo se cuenta con la intervención y participación activa de las hijas en la parte administrativa siendo de beneficio integral para la organización, puesto que se están formando bases sólidas para que la entidad continúe de generación en generación. También se analizaron las condiciones de acceso, ratificando que únicamente las sucesoras serán miembros del cuerpo directivo de CONFECCIONES JAYESKA JK LTD, permitiendo la vinculación de otros parientes solo a puestos operativos; así mismo se enfatizó en la realización de capitulaciones que separaran la propiedad de la familia política y en no aceptar la entrada de terceros al negocio en condición de socios.

En un mismo sentido se pudo apreciar la afectación del grupo de consanguinidad por los conflictos que han tenido como trabajadores y en el recibimiento de órdenes de los altos mandos que simultáneamente son los padres, no obstante el núcleo no ha permitido que esto desestabilice los lazos afectivos, viendo así la prioridad en el desarrollo de normas que indiquen los pasos a seguir en caso de que hayan secuelas o resentimientos.

## 6.5 Matriz de priorización de problemas

**Nombre:** Matriz para priorización de problemas en la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.

**Autores:** Yurany Bernal y Adriana María Pinto.

**Aplicado a:** Rosa Edith Rojas (fundadores y cuerpo administrativo actual), Johana Orjuela Rojas y Yesenia Orjuela (hija de los esposos Orjuela y dos de las sucesoras)

**Fecha:** 28 de marzo del año 2011.

**Lugar:** Bogotá, Colombia.

**Informadores:** grupo de parientes y cuerpo administrativo (familia Orjuela Rojas).

**Validación:** Universidad de La Salle, sede La Candelaria, Bogotá- Colombia.

**Duración:** 2 horas, aproximadamente.

**Valores de puntuación:** 1= menor a 4= máximo.

**Finalidad:** a partir del establecimiento de los diferentes problemas existentes en la organización darle a cada uno de ellos una puntuación con el fin de promediarlos y ubicarlos en una escala logrando entonces priorizar cada uno de ellos

**Tabla 17 Matriz de priorización de problemas en la empresa CONFECCIONES  
JAYESKA JK LTDA.**

LISTADO DE PROBLEMAS	CRITERIOS												PUNTAJE TOTAL
	GRAVEDAD (1-4)				FRECUENCIA (1-4)				TENDENCIA (1-4)				
	Investigadoras	Rosa Rojas	Yesenia Orjuela	Johanna Orjuela	Investigadoras	Rosa Rojas	Yesenia Orjuela	Johanna Orjuela	Investigadoras	Rosa Rojas	Yesenia Orjuela	Johanna Orjuela	
1. Falta de definición de los roles en la compañía.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3.6
2. Ausencia de un organigrama que ubique a cada familiar jerárquicamente.	4	1	4	4	1	2	2	2	4	1	3	4	2.6
3. Falencias en la definición de la misión, visión y políticas.	4	2	3	4	4	2	3	4	3	1	3	3	3
3. Inexistencia de lineamientos para la realización del proceso de selección y vinculación de nuevos trabajadores a la empresa, su capacitación, promoción y desarrollo ya sea familiar o externo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4. Inexistencia de órganos de gobierno que direccionen correctamente la compañía, facilitando el control de los procesos y actividades desarrollados	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5. Desconocimiento de la forma de realización del traspaso generacional.	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6. Ausencia de un plan estratégico.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7. Inexistencia de un protocolo de gestión que facilite la toma de decisiones organizacionales.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8. Existencia de un alto grado de paternalismo generando conflictos con los demás miembros de la familia en especial con las hijas que desean participar activamente en la organización.	2	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3.08
<b>TOTAL</b>													<b>29.28</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de Gómez (2009).

Según los resultados obtenidos de la aplicación de la Matriz de prioridades, se determinó en consenso con las investigadoras y el cuerpo directivo que el mayor problema de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., es no tener establecido un protocolo de gestión que facilite la toma de decisiones en la organización, pues este punto está relacionado con todas las áreas de la compañía, lo cual permitiría organizar de manera sistemática los procesos organizacionales y el involucramiento de la familia, logrando uno de los objetivos a largo plazo, que es suceder la entidad a la segunda generación; seguido y con el mismo grado de importancia se encuentra la inexistencia de lineamientos para la realización del proceso de selección y vinculación de nuevos trabajadores, su capacitación, promoción y desarrollo ya sea familiar o externo, así como la falta de definición de funciones y ausencia de un plan estratégico, estos son problemas que han ocasionado pérdidas significativas en tiempo, recurso humano, dinero y clientela, debido a que la familia no tiene establecido pautas que le indiquen como tomar buenas decisiones en contratar personal idóneo y como generar estrategias de penetración al mercado.

Por otra parte se analizaron problemas como falencias en la definición de la misión, visión y políticas; desconocimiento de la forma de realización del traspaso generacional; existencia de un alto grado de paternalismo generando conflictos con los demás miembros de la familia en especial con las hijas que desean participar activamente en la organización; estos son inconvenientes que pueden ocasionar desavenencias tanto para los parientes como para la entidad, sin embargo su grado de importancia no es tan alto, puesto que se han venido controlando al saber que el tener en claro lo que es la compañía y a donde quiere llegar, es fundamental para el crecimiento del negocio así como el preservar las relaciones afectivas entre el núcleo. Por último esta la inexistencia de órganos de gobierno que direccionen correctamente la compañía, facilitando el control de los procesos y actividades, problema que en consideración de las investigadoras y de la familia no es tan relevante en el presente, sino cuando el grupo de parientes esté creciendo y amerite su completa aplicación.

## **6.6 Conclusiones generales del diagnóstico.**

A manera de conclusión y luego de un análisis general, se destacaron aspectos claves para el mejoramiento de los procesos para CONFECCIONES JAYESKA JK LTD. como lo son: la definición de los roles dentro de la compañía, especificando cuál es la función de cada miembro del núcleo apoyados en un organigrama que ubique jerárquicamente el personal con el fin que no

se presenten problemas de tipo decisorio o de superposición, los cuales generan conflictos entre los parientes y externos, también se evidencia el requerimiento de una misión, visión y políticas acorde a las labores desarrolladas actualmente por la organización, así mismo se denota la ausencia de lineamientos para la selección de trabajadores que permita una vinculación objetiva y clara de acuerdo a las necesidades del negocio y al perfil del candidato.

De la misma forma se observó que es de vital importancia la aplicación de una planeación estratégica que dirija las actividades de CONFECIONES JAYESKA JK LTD, pues el negocio se está perfilando a cubrir mercados internacionales, generando así mayor exigencia en la legalidad y profesionalidad de los procesos internos, esto exige que la empresa adopte otros tipos de herramientas que le permita estar en mejoramiento continuo como por ejemplo, programas de capacitación para los trabajadores, actualización para la entidad y planes de contingencia.

Se reconoce la necesidad de establecer normas que dejen claro que el grupo familiar será el único que estará en el cuerpo directivo y como dueños de la organización sin permitir la vinculación de otros familiares o conyugues en el área administrativa, por lo tanto se tiene planeado, que en su momento las hijas-sucesoras realicen capitulaciones que separen la propiedad de los cónyuges; por otra parte es de suma importancia determinar canales de comunicación entre las personas, mejorando tanto la producción en línea como la transmisión de información oportuna y verídica, a su vez es menester crear pautas para la realización del traspaso generacional que aseguren la continuidad de la empresa en manos del mismo grupo de parientes.

Se identificaron ventajas potenciales para la compañía en cuanto al sentido de pertenencia y trabajo en equipo de la familia en pro de mejorar los procesos internos, consiguiendo así crecimiento y mejora continua, un claro ejemplo son los planes de exportación que se están llevando a cabo, esto permitiría que la organización se tecnifique y profesionalice, sumado a esto encontramos el completo conocimiento del negocio por parte de la segunda generación, lo cual certifica la continuidad de la entidad en manos del núcleo Orjuela Rojas.

Sin embargo, se pudo evidenciar la necesidad de formalizar los procesos administrativos y comerciales, dado que actualmente, todas las actividades se desarrollan y ejecutan empíricamente, lo que ha ocasionado pérdidas materiales y de oportunidades, debido a que no

han contado con la capacidad suficiente para satisfacer demandas de potenciales clientes. Es por esta y demás razones que CONFECCIONES JAYESKA JK LTD., necesita de un *protocolo* que contribuya a organizar y a dar un orden interno tanto de los miembros de la familia como de la gestión empresarial, logrando abarcar una cantidad considerable de mercado, aumentar las ventas, llegar a más rutas de negociación, trabajar en pro de una mejor calidad de vida para el grupo de parientes, minimizar las rencillas y dar claridad de la actuación e importancia de cada persona dentro del negocio, por ultimo pero no menos importante dejar perpetuada la entidad en manos del núcleo Orjuela Rojas.

Los aspectos claves para la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTD., anteriormente nombrados, se clasificaron luego de hacer reuniones con los directivos así como diferentes estudio con las herramientas de diagnóstico tanto en la familia como en la empresa y en consenso con los parientes para destacar las posibles soluciones a inconvenientes que se presentan actualmente en la compañía, teniendo en cuenta aquellos que tuvieran mayor relevancia en desatar dificultades en los procesos administrativos como comerciales y en las relaciones afectivas entre los miembros del núcleo.

Bogotá, D.C Septiembre de 2011

A quien corresponda:

Nosotros Álvaro Orjuela identificado con C.C xxx y Rosa Edith Rojas identificada con C.C xxxxx, autorizamos a las estudiantes Yurany Bernal CC y Adriana Pinto CC 1014192176 de Bogotá, a realizar su investigación y trabajo de grado en las instalaciones de CONFECIONES JAYESKA JK LTDA, así mismo autorizamos la utilización de la información brindada para la elaboración del presente documento titulado Propuesta de protocolo familiar como herramienta de gestión para la empresa Confecciones JAYESKA JK LTDA.

Atentamente

---

Álvaro Orjuela

---

Rosa Edith Rojas

# **7 DISEÑO DEL PROTOCOLO FAMILIAR MODELO DE PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA EMPRESA CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.**

## **Preámbulo**

Título I. Miembros del grupo familiar

Título II. Breve historia de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA

Título III. Finalidad y principios generales.

Título IV La familia y la empresa

Título V Normas de actuación

## **CAPÍTULO I. Ámbito, naturaleza y principios**

### **Artículo 1°. Ámbito de aplicación**

- a) Ámbito subjetivo
- b) Ámbito objetivo

### **Artículo 2°. Valores**

- a) Cultura y tradiciones
- b) Unidad y consenso
- c) Profesionalidad y solidaridad
- d) Liderazgo y transparencia

## **CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN**

### **Artículo 3°. El consejo de familia**

- 3.1 Misión
- 3.2 Miembros



- 3.3 Requisitos para ser miembro.
- 3.4 Funciones específicas.
- 3.5 El Presidente
- 3.6 El Secretario
- 3.7 Funcionamiento.
- 3.8 Quórum y representación.
- 3.9 Debates
- 3.10 Votaciones y adopción de acuerdos
- 3.11 Representación y ejecución de acuerdos

Artículo 4º. Junta general de socios.

Artículo 5º. Junta directiva.

Artículo 6º Excepciones, modificaciones y revisión.

- a) Excepciones
- b) Modificación.
- c) Revisión.

Artículo 7º Consejero-asesor externo.

Artículo 8º Otros

**CAPITULO III. Trabajo y formación**

Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo

- 9.1 Acceso
- 9.2 Prudencia.
- 9.3 Cónyuges
- 9.4 Condiciones de acceso.
- 9.5 Deberes éticos.

Artículo 10°. Formación y Orientación Profesional

10.1 Requisitos de incorporación

10.2 Proceso de selección

10.3 Salida de familiares

10.4 Jubilación de los miembros de la familia

**CAPITULO IV. Conducta empresarial y compromiso social**

Artículo 11°. Concesión de garantías y préstamos

11.1 Aavales y garantías

11.2 Préstamos

Artículo 12. Directivos y empleados

12.1 Respeto.

12.2 Formación.

12.3 Ambiente laboral

**CAPITULO V. Modificaciones y adhesiones**

Artículo 13°. Modificaciones y Adiciones

Artículo 14°. Adhesiones al Protocolo

El presente documento ha considerado que para la empresa CONFECIONES JAYESKA es primordial el establecer cargos y manuales de funciones para cada miembro del núcleo apoyado de un organigrama que ubique jerárquicamente el personal, pues es uno de los procesos que tiene mayor relevancia en la organización interna para JAYESKA, esto a su vez facilitará la implementación de canales de comunicación entre las personas; se fijaron lineamientos para seleccionar trabajadores de manera objetiva y clara de acuerdo a las necesidades del negocio y al perfil del candidato, así mismo se especificará que los parientes serán los únicos dueños y directivos de la organización sin permitir la vinculación de otros familiares o conyugues en el área administrativa; dichos aspectos se harán una vez firmado el documento y aceptadas sus cláusulas, es decir inmediatamente implementado el protocolo.

Se tiene planeado que las hijas-sucesoras realicen capitulaciones que separen la propiedad de los cónyuges, proceso que se ejecutará cuando ocurra una unión marital en la segunda generación; a su vez es menester aclarar el tiempo en que se llevará a cabo el traspaso generacional, el cual se tiene destinado realizarlo en un término de 6 años aproximadamente en el año 2018 con el fin de asegurar la continuidad de la empresa en manos del mismo grupo de parientes.

La compañía hasta el momento no ha contado con órganos de gobierno de manera formal, pues dado el inminente cambio generacional y el posible aumento del número de miembros del núcleo familiar se hace importante el establecimiento de estos para cumplir con las exigencias del mercado y lograr un mayor control así como la organización de la compañía, por lo tanto en el presente documento se establecieron las funciones y responsabilidades de cada órgano.

Cada una de las variables anteriormente expuestas, fueron dialogadas en las instalaciones de la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., con el núcleo de parientes para llegar a un consenso sobre los aspectos más relevantes para lograr una mejoría organizacional y una estabilidad tanto de la familia como de la empresa. A continuación se tratan con mayor amplitud cada apartado del protocolo.

## **Modelo de protocolo de la empresa**

### **1 PREÁMBULO**

Los miembros de la familia “ORJUELA ROJAS” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., que fundó en 1991 la señora Rosa Edith Rojas Yara y su esposo el señor Álvaro Orjuela los cuales hoy en día continúan dirigiendo la Compañía.

Las personas que firman el presente documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad asegurar la continuidad de la organización, han reflexionado sobre la importancia que tiene el establecer un protocolo que una las necesidades de los parientes con las exigencias del futuro desarrollo de la empresa, buscando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas por escrito.

El fin último del Protocolo es conseguir que el núcleo de parientes y la empresa se unan como un solo sistema mediante lazos afectivos, conciencia social y profesionalismo donde las normas que se establezcan resuelvan inquietudes y necesidades de los miembros, previniendo entonces que aspectos familiares o personales afecten los criterios profesionales necesarios para direccionar y gestionar las actividades propias de esta entidad.

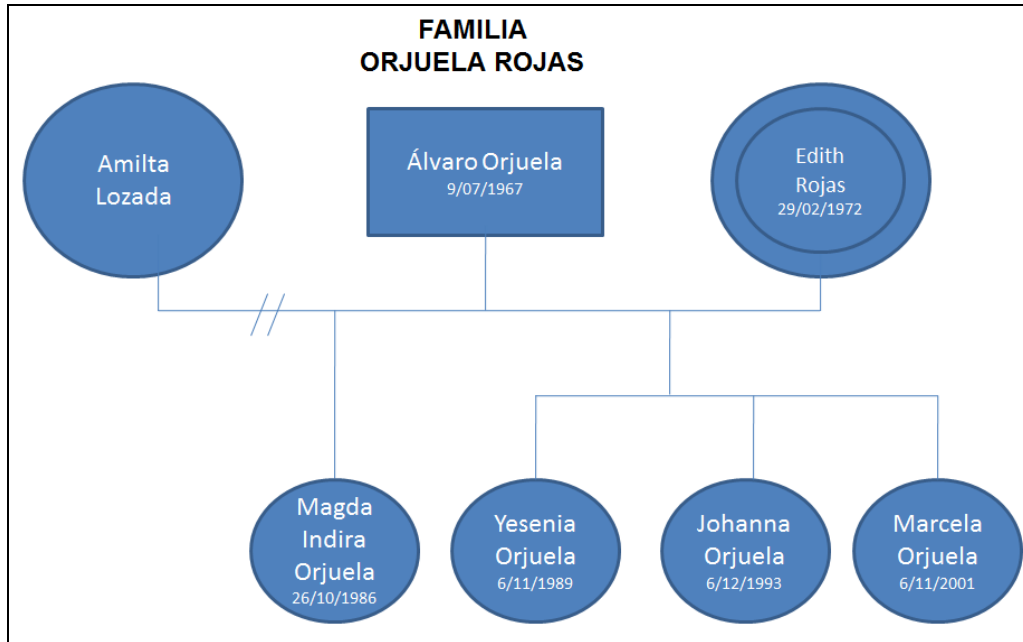
El grupo familiar voluntariamente toma la decisión de sujetarse a cumplir las normas y pautas de actuación firmando el protocolo, las cuales, con el paso del tiempo se modificarán o actualizarán según sea necesario como consecuencia del desarrollo natural del núcleo de parientes o de la empresa, por voluntad de los deudos y siguiendo la metodología que se indica en este documento buscando que se conviertan y se incorporen a la tradición.

El objetivo principal del protocolo es el generar un compromiso común de los miembros de la familia sobre aspectos fundamentales así como los que puedan aparecer en el transcurso de la ejecución de las actividades y aquellos que no estén regulados por este documento deberán resolverse mediante principios que en él se hayan establecido; la firma de este no afectará las relaciones afectivas existentes sino por el contrario permitirá formalizarlas y hacerlas

compatibles con el clima de confianza y de respeto que hasta el momento han caracterizado sus vínculos.

## TÍTULO I. MIEMBROS DEL GRUPO FAMILIAR

Ilustración 13 Genograma Familia Orjuela Rojas



Fuente: Elaboración propia.

La familia Orjuela Rojas se encuentra compuesta por los siguientes miembros: el padre Álvaro Orjuela actual gerente, la madre Rosa Edith Rojas administradora, la hija del primer matrimonio Indira Orjuela (23 años) y las tres hijas fruto de la unión con la Señora Edith: Yesenia (21), Johanna (16) y Marcela Orjuela (9), donde las dos primeras se desempeñan como asistentes administrativas de la empresa.

## **TÍTULO II. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

### **“CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.”**

“En el año 1991 la señora Rosa Edith Rojas Yara junto a su esposo Álvaro Orjuela inician un pequeño negocio de compra y venta de mercancía, así como la producción de chaquetas en la sala de su hogar.”

El talento innato para la costura de la señora Rosa Edith Rojas, la motivación de un cuñado, hermano de Álvaro Orjuela propietario de una Microempresa dedicada a la fabricación de chaquetas y la gran habilidad para las ventas del señor Álvaro Orjuela han sido las piezas clave en el desarrollo de la empresa hasta el día de hoy, la cual inició como satélite de confección de chaquetas en el garaje de su hogar; este sencillo negocio y el esfuerzo conjunto permitieron la compra de una máquina plana para la confección de sus primeras chaquetas para así dar comienzo a su propia empresa, durante esta fase inicial y dado el poco conocimiento del mercado el señor Álvaro Orjuela de forma simultánea compraba y vendía chaquetas ya fabricadas en otras unidades productoras con el objetivo de contactar clientes, conocer nuevos productos y diseños así como dar a conocer el producto de la familia.

Aun siendo empresarios informales los esposos y sus dos hijas (Yesenia Orjuela y Johana Orjuela) tomaron la decisión de trasladarse, junto a lo que habían construido como fábrica hacia Pasto, viendo en esta ciudad una oportunidad de crecimiento y estabilidad tanto económica como familiar, en un inicio lograron la captación de clientes y reconocimiento con un producto “estrella” que eran las chaquetas de rombos, no obstante debido a la inexperiencia en asuntos empresariales y a cambios en el mercado, lo poco que se había construido se vino abajo, tomando entonces la decisión de regresar a la ciudad de Bogotá con tan solo algunas máquinas planas; esto trajo como consecuencia desánimo en la pareja de empresarios y varios años de crisis, disminuyéndose los activos (venta de automóvil, local, máquinas) y por consiguiente cambios el nivel de vida al que estaban acostumbrados, sin embargo, las ganas de superación y amor por sus hijas como el deseo de un mejor futuro para el hogar permitió la pronta recuperación.

Algo muy característico de la familia Orjuela es la iniciativa, las ganas de salir adelante y el esfuerzo que colocan en todas las actividades que realizan, donde la señora Edith Rojas y el señor Álvaro Orjuela como cabezas del hogar han impulsado y promovido la permanencia de la empresa a pesar de las crisis vividas, por ello se tomó la decisión de iniciar nuevamente la empresa en Bogotá figurando como persona natural, en la cual la señora Edith Rojas es la representante para todos los efectos legales; registrándose en Cámara de Comercio con el número de NIT 39.657.967-3 bajo la razón social de CONFECCIONES JAYESKA.

La empresa como productora y comercializadora de prendas de vestir inició sus operaciones en el Barrio Boitá en el sur de Bogotá, donde los propietarios realizaban todas las operaciones requeridas para la producción de chaquetas (diseño, corte, confección, terminación, empaque y distribución), ambos esposos contaban con tareas específicas en el negocio: el Señor Álvaro Orjuela se dedicaba a conseguir a buen costo la materia prima y contactar nueva clientela, la Señora Edith Rojas y dos familiares cercanos se encargaban de confeccionar el producto final; durante esta época las hijas empezaron a conocer todo el proceso productivo de la compañía y el manejo que se le daba a esta, tomando la decisión de ser parte del personal, trabajando en un comienzo en el área de terminado de la prenda y posteriormente como asistente administrativa.

Por lo anterior, las hijas sucesoras decidieron enfocar sus estudios en la administración de empresas con el objetivo de continuar con el legado de los fundadores y colocarse al mando, pero es precisamente este un punto álgido pues la hija mayor es fruto del primer matrimonio del Señor Orjuela razón por la cual las otras hermanas no aceptaban el hecho de que esta tuviera alguna participación en la empresa y se presentaban constantes conflictos, sin embargo, luego de aclaraciones y de reuniones se superó esta situación, actualmente las hermanas tienen una relación armoniosa tanto dentro de la compañía como fuera de ella.

En el año 1995 la empresa incursionó en nuevos mercados nacionales (Medellín, Cali, Popayán) generando consecuentemente la necesidad de crecimiento e inversión en maquinaria y equipo así como la vinculación de nuevos empleados. Quizás esta época fue la de mayor crecimiento y estabilidad económica para la familia, recuperando los activos perdidos y realizando la adquisición de otros que mejorarían su bienestar (casa, finca, automóvil) razón por la cual los fundadores tomaron como política la vinculación de parientes y amigos cercanos que necesitasen alguna ayuda económica, sin embargo esta participación en la empresa solo se da en el área

operativa ya que el Señor Álvaro Orjuela prefiere mantener la dirección y los secretos operativos (*know how*) entre su esposa e hijas.

Con el paso de los años y el incremento en las ventas, la organización superó el tope establecido para una persona natural el Señor Álvaro Orjuela tiene la idea de formalizar la empresa como sociedad limitada cambiando su razón social a CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., en el año 2007, dado que esta era una buena opción de negocio familiar donde todos los miembros podrían beneficiarse directa o indirectamente además de consolidar la compañía en el mercado se inician operaciones formalmente bajo esta nueva modalidad. Desde esta época las hijas iniciaron su formación profesional como administradoras de empresas y comenzaron a aportar nuevas ideas de mejoramiento que han sido aplicadas hasta el día de hoy, pues los fundadores consideran cederles la empresa apropiándose aún más de está valorando los años de trabajo y esfuerzo que se han realizado por mantener la empresa, no obstante actualmente Johanna Orjuela es la única hermana que está laborando en el negocio, las otras hijas tomaron la decisión de adquirir experiencia en otras entidades además de poder obtener un mejor salario.



### **TÍTULO III. FINALIDAD Y PRINCIPIOS GENERALES.**

El Protocolo Familiar además de agrupar principios fundamentales que den un equilibrio a las relaciones entre parientes-propietarios y la empresa en el cumplimiento de las cláusulas que adquieren los firmantes, asegura la continuidad de la compañía CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., en manos del núcleo Orjuela Rojas, con la diferencia de regirse a unas reglas así como deberes por el hecho de ser accionistas y empleados con un vínculo de consanguinidad.

El fin del presente PROTOCOLO es lograr un nivel adecuado de compromiso por parte de los miembros de la familia dentro de la compañía, obteniendo beneficios y satisfacción en materia personal, profesional o en términos económicos, dependiendo el vínculo de parentesco y su importancia o dedicación dentro de la empresa.

Por tal motivo se señalan VALORES y MISIÓN fundamentales en el protocolo:

- Asegurar la incorporación de miembros de la familia a partir de la segunda generación en cargos directivos de la compañía según sus habilidades y destrezas tanto profesionales como personales.
- Preservar y mejorar según sea el caso el buen clima laboral y la gestión de los recursos humanos, es decir, en la motivación, incentivos, disciplina, cumplimiento de las normas.
- Mantener e incrementar el patrimonio familiar, impidiendo la división del capital y del poder.
- Asegurar la continuidad de la compañía por medio de métodos y herramientas que afirmen su permanencia como por ejemplo la profesionalización, estrategias de defensa y posicionamiento.

El Protocolo no establece ninguna norma restrictiva que obligue a su cumplimiento, teniendo los miembros de la familia Orjuela Rojas plena libertad para dejar de participar en la compañía, respetando siempre los contenidos que regule el presente documento producto de la aceptación voluntaria y unánime de todos los firmantes.

## **TÍTULO IV. LA FAMILIA Y LA EMPRESA**

El propósito de la familia Orjuela Rojas es profesionalizar la empresa, reconociendo la posibilidad de que los descendientes tiendan a formar parte de los equipos directivos en función del grado de formación y experiencia previa.

Los miembros de la familia que trabajen en la compañía o aspiren a hacerlo en un futuro, deberán tener en cuenta que se espera una actitud ejemplar en el cumplimiento de sus obligaciones laborales con relación al resto de los trabajadores de la organización, no confundiendo la labor con su condición de pariente ni influyendo en los criterios de sus superiores, comprometiéndose entonces a actuar profesionalmente.

Como norma general, ningún descendiente a partir de la tercera generación se incorporará a puestos que no sean directivos, salvo en casos extraordinarios que cuente con el visto bueno del Consejo de Familia atendiendo a las características personales del pariente en cuestión.

Es voluntad de la familia que no se incorporen parientes políticos de los accionistas a cargos directivos dentro de la empresa; pero si podrán estar en la parte operativa, prestar servicios profesionales independientes o a través de alguna organización.

## **TÍTULO V. NORMAS DE ACTUACIÓN**

### **CAPÍTULO I. Ámbito, naturaleza y principios**

#### **Artículo 1º. Ámbito de aplicación**

##### **A. Ámbito subjetivo**

1.1 Todos los miembros del grupo familiar incluyendo aquellos parientes que no lo hayan suscrito por ser menores de edad, están obligados a cumplir las normas constituidas en el Protocolo hecho este documento.

1.2 Los miembros de la familia que traspasen participaciones de la empresa a la siguiente generación deberán acogerse a las medidas legales y a las normas del protocolo.

1.3 Los miembros del grupo de parentesco deben dar a conocer a las siguientes generaciones las normas del presente protocolo, así como a familiarizarse con ellas, tomando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.4 Los parientes tomarán las medidas legales necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la empresa continúen en manos de la familia.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará un llamado de atención de forma verbal al familiar en mención, con el fin de que este evalúe su conducta y realice una retroalimentación de su comportamiento.

#### B. Ámbito objetivo

1.5 Deben quedar sujetas las participaciones de la sociedad o cualquier derecho sobre las mismas, sobre el capital o beneficios de esta al presente protocolo.

1.6 Toda entidad en la cual se incorpore la empresa en un futuro, quedarán sujetos los derechos de las participaciones en la misma.

1.7 Quedarán también sujetos al protocolo los bienes y derechos patrimoniales de la empresa.

1.8 Quedaran exentos de las normas del protocolo, los dividendos, devoluciones de capital así como participaciones que la empresa reparta a los miembros del grupo familiar, excepto cuando la junta de socios decida incluirlos.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará un llamado de atención de forma escrita al familiar en mención, solicitando que este responda al llamado, justifique sus acciones y brinde una solución o auto penalidad para remediar sus acciones.

## **Artículo 2º. Valores**

### **A. Cultura y tradiciones**

2.1 La cultura y tradiciones de la familia ha sido el valor agregado que ha permitido la prolongación de la compañía en manos de un mismo núcleo de consanguinidad y que de alguna forma se ha visto en la dinámica de la empresa, por lo tanto es deseo de los miembros la continuación de esta cultura por las siguientes generaciones, sin embargo cuando sea necesario se permite la adaptabilidad ante las exigencias y valores de cada momento y lugar.

2.2 La cultura familiar se crea a través de la comunicación y dialogo entre los miembros, teniendo en cuenta experiencias vividas propias y de externos, donde todos los parientes tienen voz en la optimización de los valores constituidos organizacionalmente y se tendrá en mayor importancia la opinión de las personas mayores de edad.

2.3 Los padres tendrán el deber de transmitir el sentido de pertenencia, valoración, integración y toda información referente a la organización a la siguiente generación así como de proyectos, resultados y derivaciones que vayan ocurriendo en la misma con el paso del tiempo.

2.4 Con el fin de conseguir que los hijos tomen contacto con la empresa familiar y conozcan sus actividades, los padres podrán enviarlos a que realicen prácticas en cualquier área de la compañía durante el periodo vacacional o el tiempo que se estime necesario.

2.5 Se considera que la familia redacte un documento en el cual se exponga la historia de la empresa, resaltando los valores y principios, el cual debe estar en conocimiento de todos los integrantes del núcleo de consanguinidad.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará un llamado de atención por parte del consejo de familia de forma verbal al familiar en mención con el fin de que este evalúe su conducta y realice una retroalimentación de su comportamiento.

### **B. Unidad y consenso**

2.6 Aunque la última palabra sea tomada por el(os) gerente(s) de la compañía se buscará que todos los integrantes directivos participen en las decisiones organizacionales; pero dado el caso

en que los puntos de vista no coincidan, el fallo se inclinará en conveniencia de la empresa y será apoyada por los demás miembros.

2.7 Las decisiones, tratos y diálogos internos que afecten el curso de la organización no deberán ser divulgados ante terceros, dicho proceso se hará en privado con los firmantes del protocolo.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizará una reunión con todos los miembros de la familia y el pariente en mención, con el fin de que este brinde una explicación de sus actos y los asistentes generen la penalidad que consideren pertinente.

2.8 Si de alguna manera las diferencias existentes en el seno del grupo familiar ante las decisiones organizacionales afectan la convivencia entre miembros, se deberá de alguna forma hacer partícipe a todos los parientes en el desarrollo de los proyectos.

### **C. Profesionalidad y solidaridad**

2.9 Los parientes deberán separar los intereses personales de los familiares, manejando la compañía de forma estrictamente profesional, procurando que la administración y la gestión de la Empresa este en pro del interés social y logrando beneficios a nivel monetario en rentabilidad a largo plazo.

2.10 El Grupo Familiar, en desarrollo de los intereses sociales debe ayudar a los parientes a progresar profesionalmente y a cumplir sus aspiraciones, sin embargo aquellos miembros que no tengan una buena conducta o que no realicen el suficiente esfuerzo dentro de la compañía quedará exentos de recibir dicho apoyo.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará un llamado de atención de forma escrita por parte del consejo de familia al pariente en mención, solicitando que este responda al llamado y justifique sus acciones, brindando una solución o auto penalidad para remediar sus acciones.

## **D. Liderazgo y transparencia**

2.11 La administración y dirección de la empresa se dejará en manos de un pariente idóneo que tenga pleno conocimiento de los procesos y desarrollo natural de la compañía, además que cuente con la capacidad de tomar parte en el direccionamiento de la misma.

2.12 Al momento de realizarse el traspaso de la empresa deberá entregarse la información de manera sistematizada, permitiendo tener conocimiento de la gestión de la compañía y su seguimiento de forma transparente y completa.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará una reunión con todos los miembros de la familia y el pariente en mención, con el fin de que este brinde una explicación de sus actos y los asistentes generen la penalidad que consideren pertinente.

## **CAPÍTULO II. Gobierno y dirección**

### **Artículo 3°. El consejo de familia**

3.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia y la aplicación de los principios y normas del Protocolo.

3.2 Miembros. El Consejo estará integrado por los siguientes miembros: los Fundadores y los cabezas de Rama Familiar los cuales deben acreditar una trayectoria de honestidad y profesionalidad.

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer su función.

3.3 Requisitos para ser miembro. Podrán acceder además de los fundadores, los cabezas de rama Familiar y parientes que cumplan las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Contar con un título profesional, técnico o tecnológico.

- c) Si en alguna Rama Familiar no existiera una cabeza o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo.
- d) No formar parte al mismo tiempo del Consejo de Administración.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizara un llamado de atención solicitando al infractor respuesta y justificación de sus actos así como una reparación económica proporcional al daño establecida a consideración por el Consejo de Familia.

3.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión abordando todos los aspectos que afecten los intereses de los accionistas de la empresa miembros del núcleo Orjuela Rojas, de forma orientativa se pueden enumerar las siguientes:

- a) Impulsar la aplicación del protocolo y desarrollar sus modificaciones anuales o antes de ser necesario.
- b) Recibir la información y resultados de la empresa, para presentarlos ante el consejo de administración.
- c) Transmitir al consejo de administración las sugerencias que realicen los parientes y que tengan como finalidad mejorar la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la familia, así como el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este documento.
- d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el protocolo.
- e) Supervisar y proponer al consejo de administración la realización de prácticas laborales dentro del Grupo familiar o sus descendientes.
- f) Contribuir al buen gobierno de la empresa.
- g) Facilitar a todos sus miembros una información fluida y transparente que contribuya a un mejor conocimiento de la empresa.
- h) Comunicar a toda la familia las decisiones que tengan consecuencias de carácter patrimonial.
- i) Realizar la búsqueda, selección y propuesta de nombramiento de miembros del consejo de administración (dictamen previo).

j) Desarrollar el informe y propuesta sobre la política de contratación de familiares; decidiendo o proponiendo, según el caso la salida, el salario y los derechos de los parientes que no trabajen en la empresa.

k) Convocar a la asamblea o junta de familia donde forman parte todos los miembros mayores de 18 años (trabajen o no en la organización) para informarles de la situación de la compañía y fomentar el intercambio de opiniones de sus miembros y definir relaciones entre el grupo y empresa.

En caso de incumplimiento de la presente se procederá a la suspensión de tres (3) días laborales no remunerados así como un llamado de atención escrito que quedara consignado en su hoja de vida.

3.5 El Presidente del consejo de familia. Se elegirá por unanimidad un presidente quien ejercerá este cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido por dicho órgano, tomando la decisión por mayoría de 2/3 en cualquier momento, pero dado el caso de que no hubiera consenso para designar a la persona que deba asumir este cargo, lo realizará durante un periodo de dos años el miembro mayor edad perteneciente al consejo.

3.6 El secretario del consejo de familia. Se elegirá un pariente por mayoría de 2/3 para ejercer el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por dicho órgano, el cual podrá tomar la decisión por mayoría en cualquier momento, pero dado al caso de no llegar a un acuerdo se seguirá el procedimiento establecido en el párrafo 3.5.

A demás de las funciones que el consejo considere oportunas asignarle, están las siguientes:

- a) Proponer al presidente el orden del día previa consulta con los miembros del consejo.
- b) Colaborar con el presidente en la preparación de las sesiones.
- c) Redactar las actas y custodiarlas.
- d) Resolver las peticiones de información.



En caso de incumplimiento de la presente se procederá a la suspensión de tres (3) días laborales no remunerados así como un llamado de atención por escrito que quedara consignado en su hoja de vida.

3.7 Funcionamiento. Se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año en las instalaciones de la empresa cuando la convoque el presidente o lo soliciten mínimo dos de sus miembros de forma verbal o escrita, con una antelación de quince (15) días y con indicación de los puntos del orden del día, también serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria, pudiendo asistir a esta los participantes del consejo o sus representantes de la misma rama familiar.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizara un llamado de atención solicitando al infractor respuesta y justificación de sus actos así como una reparación económica proporcional al daño establecida a consideración por el Consejo de Familia.

3.8 Quórum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas sin importar el número de miembros que asistan a la convocatoria, y será permitida la representación de personas que tengan la condición de miembros del consejo de familia o por parientes de la misma rama exceptuando los cónyuges.

3.9 Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso, así mismo deberá favorecer la participación de todos los miembros y velar por mantener un clima de sinceridad y diálogo.

3.10 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del consejo de familia tendrá un voto que se realizará de forma oral, dado el caso de empate el presidente contará con uno adicional; sin embargo, cuando la decisión afecte a una persona en concreto, la cabeza o dos participantes de dicho órgano podrán establecer que sea realizado de forma secreta con una aprobación de mayoría de 2/3.

3.11 Representación y ejecución de acuerdos. El presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones

adoptadas, y podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del consejo de familia siempre que se formalice por escrito y se indique el plazo de duración.

El incumplimiento de la presente cláusula en más de tres (3) ocasiones generará el cese de actividades para el familiar o externo en mención.

#### **Artículo 4°. Junta general de socios**

Actúa como órgano de decisión en la gestión diaria de la empresa y como responsable de las actuaciones y presupuestos que deban someterse al consejo de administración.

El comité de directivos estará integrado por:

- Miembros permanentes: aquellos ejecutivos que deban estar presentes en todas las sesiones del Comité por los temas a tratar.
- Miembros no permanentes: ejecutivos que por los asuntos tratados deban estar presentes en la sesión correspondiente.

El comité de directivos se reunirá con periodicidad quincenal y las reuniones no superarán las tres horas, cumpliendo con las siguientes funciones:

- Asegurar la coordinación entre los distintos departamentos.
- Impulsar el desarrollo de las estrategias y el presupuesto aprobado por el consejo de administración.
- Realizar el seguimiento y control del presupuesto.
- Elaboración de presupuestos para su presentación a los órganos correspondientes.

El incumplimiento de la presente cláusula generará un llamado de atención por parte del consejo de familia y un seguimiento por seis (6) meses del infractor con el fin de verificar su conducta y dado el caso de ocurrencia en la misma falla suspensión de actividades de forma temporal o permanente.

## **Artículo 5º. Junta directiva**

5.1. Tiene como principal misión defender y proteger los intereses de la empresa y de todos los accionistas, siendo el máximo órgano de gobierno de la organización.

Este órgano estará constituido por un máximo de 3 parientes, que pertenezcan al consejo de familia y con una edad no inferior a los 18 años, sin embargo la incorporación de aquellos no pertenecientes al núcleo de parentesco se considera beneficiosa para apoyar y potenciar la dinámica del grupo por lo que podrán participar con voz pero sin voto.

5.2. La duración del mandato de los miembros de la junta directiva será salvo situaciones de renuncia, incapacidad, fallecimiento o declaración de ausencia, de cinco años y transcurrido este tiempo se pondrá su cargo a disposición del órgano para su renovación.

5.3. La junta directiva se reunirá una vez al mes, sin embargo pueden ser convocadas sesiones extraordinarias para el normal cumplimiento de sus funciones.

5.4. La junta directiva, adoptará sus decisiones de manera conjunta, exigiéndose como mínimo apoyo de 2/3 votos emitidos donde cada miembro tendrá derecho a uno; en caso de empate y sólo para el supuesto de que el máximo órgano de gobierno estuviera integrado por un número par de miembros, el presidente tiene uno adicional con objeto de evitar el bloqueo.

5.5. La junta directiva podrá proceder a la creación de comisiones delegadas para el desempeño de aquellas competencias que en su criterio contribuyan a mejorar la eficacia de su funcionamiento; para su instauración cualquier miembro estando facultado podrá analizar la propuesta y en su caso, acordar su implementación que deberá quedar expresada en el Acta correspondiente a la sesión de este órgano donde se especificará:

- Competencias
- Composición y número de miembros.
- Periodicidad de sus reuniones.
- Información periódica a remitir al consejo de administración.

Se recomienda que la comisión delegada garantice la debida representatividad de la junta directiva y valore la aptitud, solvencia y experiencia de sus miembros, en función de las competencias que se vayan a encomendar; por esto se sugiere la creación de un comité de auditoría (auditoría interna y externa) en la que debería incluirse el asesor externo con una visión objetiva e imparcial.

5.6 El presidente de la junta directiva será competente para el desempeño de las siguientes funciones:

- Convocar las reuniones con una antelación mínima de 15 días.
- Dirigir los debates y facilitar el desarrollo de las sesiones de la junta.
- Regular el tiempo de intervención de los miembros.
- Fijar el orden del día previa consulta con los miembros de la junta, pudiendo delegar esta función sobre el secretario de este órgano.
- Velar para que los miembros reciban la información necesaria.
- Desempeñar, además, todas aquellas funciones específicas que se le otorguen.

Nota: En caso de vacantes, ausencia o enfermedad del presidente, el vicepresidente asumirá las funciones anteriormente descritas.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará un llamado de atención de forma escrita al familiar en mención, solicitando que este responda al llamado justificando sus acciones y brindando una solución o auto penalidad para remediar sus acciones.

5.7. El secretario/a: además de las funciones que la junta directiva estime oportuno otorgarle, será competente para:

- Redactar las actas y custodiarlas.
- Comunicar a todos los miembros de la junta la convocatoria de reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Entregar la documentación al presidente de la junta.
- Dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones.
- Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones de la junta directiva.

- Garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetadas y regularmente revisadas.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará un llamado de atención de forma escrita por parte del consejo de familia al pariente en mención, solicitando que este responda al llamado justificando sus acciones y brindando una solución o auto penalidad para remediar sus acciones. Pero si el familiar incumple esta cláusula más de tres (3) veces se procederá a una suspensión de dos (2) días laborales no remunerados así como un llamado de atención escrito que quedara consignado en su hoja de vida.

5.8. Asesor Externo: su principal función es apoyar y potenciar la dinámica de las diversas ramas del Grupo, su nombramiento requiere una mayoría de 2/3 de los miembros de la junta general de socios y del consejo de familia con su informe favorable.

5.9. Son funciones de la junta directiva las siguientes:

5.9.1. Funciones estratégicas:

- Aprobar las líneas básicas del negocio.
- Dar el visto bueno para la realización de inversiones importantes que no figuren en el presupuesto anual previamente aprobado.
- Certificar las actuaciones relacionadas con la imagen externa.

5.9.2. Funciones de organización:

- Nombramiento, remuneración y cese de la alta dirección.
- Aprobación de los cambios en la estructura del organigrama.

5.9.3. Funciones presupuestarias:

- Aprobar el presupuesto anual así como las inversiones de carácter plurianual.

5.9.4. Funciones de seguimiento

- Analizar la evolución de la empresa y las derivaciones con relación al presupuesto.

El incumplimiento de las presentes cláusulas generará suspensión indefinida de actividades así como una reparación de tipo económico por los daños causados a la empresa.

## **Artículo 6º Excepciones, modificaciones y revisión.**

### a) Excepciones

A solicitud de alguno de los miembros de la familia, y previa convocatoria de todos los firmantes del documento, podrán realizarse excepciones de las normas del presente protocolo, siempre y cuando sea aprobada por una mayoría de 3/4 de los miembros.

### b) Modificación.

Cuando la excepción a la norma tenga carácter definitivo se procederá a modificar el apartado correspondiente del protocolo, requiriéndose el acuerdo unánime de todos los firmantes del documento.

### c) Revisión.

En todo caso y con una periodicidad anual el Consejo de Familia se reunirá para revisar los contenidos y se requerirá la aceptación unánime de todos los firmantes.

## **Artículo 9º Otros**

Se contempla la exclusión de socios de la organización, con el previo acuerdo del consejo de familia si se presentase cualquiera de las circunstancias siguientes:

- Desarrollo de actividades contrarias a la ley, a la moral o al orden público.
- Ejercicio de actividades empresariales o profesionales empleando los recursos de CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., sin haber recibido autorización expresa del órgano de administración.
- Incumplimiento de lo dispuesto en los laudos arbitrales dictados para resolver los conflictos surgidos en el seno de la empresa familiar.
- Incumplimiento grave y reiterado de los acuerdos de los órganos de gobierno de las sociedades integrantes del grupo empresarial familiar.
- Obstrucción grave y reiterada de las actividades de las sociedades del grupo empresarial familiar y de la toma de decisiones por parte de sus órganos de gobierno.
- Incumplimiento grave y reiterado de las obligaciones contenidas en el protocolo familiar.

Para excluir dicho miembro se seguirá un procedimiento así:

- Cumpliéndose alguna de las circunstancias establecidas como causales de exclusión el órgano de administración lo pondrá en conocimiento del socio afectado con el fin de que pueda realizar las alegaciones que estime convenientes.
- El acuerdo de exclusión de socio deberá ser adoptado por mayoría de al menos el 80% de los votos de los miembros asistentes al órgano de administración y a la junta general, en el plazo máximo de un año desde la fecha en la que se tengan conocimiento de la concurrencia de cualquiera de las circunstancias referidas en el apartado anterior.
- El órgano de administración deberá ofrecer las acciones o participaciones del socio excluido a los restantes miembros de su rama de parentesco que podrán adquirirlas con carácter preferente a los demás parientes; las que queden disponibles podrán ser adquiridas por los otros familiares.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizará un llamado de atención de forma escrita al familiar en mención, solicitando que este responda justificando sus acciones y brindando una solución o auto penalidad para remediar sus acciones.

## **CAPITULO III. Trabajo y formación**

### **Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo**

9.1 Acceso. Se permite el ingreso a la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTD., a los miembros de la Familia en condición de trabajadores, siempre y cuando tengan los conocimientos así como experiencia requerida según el cargo a desempeñar.

En caso de incumplimiento de la presente clausula se realizará una reunión con todos los miembros de la familia y el pariente en mención con el fin de que este brinde una explicación de sus actos y los asistentes generen la penalidad que consideren pertinente.

9.2 Prudencia. En cuanto la cantidad de parientes dentro de la empresa no se tendrá un límite establecido, lo importante es que contribuyan con el buen funcionamiento de la compañía en su eficiencia y eficacia; por lo anterior, también se permitirá la incorporación de profesionales

externos de la familia que sean parte del personal operativo con el fin de cumplir con las exigencias y necesidades requeridas por el mercado.

9.3 Cónyuges. Se contempla la vinculación a la empresa de los cónyuges en la parte operativa o mandos medios más no como personal directivo, siendo las sucesoras las únicas que estarán al frente de la administración de la compañía.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizará un llamado de atención de forma escrita al familiar en mención, solicitando que este responda al llamado justifique sus acciones y brindando una solución o auto penalidad para remediar sus acciones.

9.4 Condiciones de acceso. Las condiciones y reglas de ingreso a la empresa de los miembros de la familia son los siguientes:

- a) Los postulados deberán tener un título académico ya sea técnico o profesional, además de experiencia como mínimo de un año comprobado que exige el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Conocimiento de al menos, una lengua extranjera preferiblemente inglés, por parte de los altos y medios mandos.
- c) No se crearán puestos de trabajo artificial o innecesario con el objetivo de vincular a un familiar.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizará un llamado de atención de forma verbal al familiar en mención con el fin de que este evalúe su conducta y realice una retroalimentación de su comportamiento.

9.5 Deberes éticos. Los parientes que se incorporen como trabajadores en la compañía deben dejar a un lado los intereses personales o influencias como miembro familiar, teniendo en cuenta única y exclusivamente el ejercer sus funciones y actividades para la efectividad de la empresa.

## **Artículo 10°. Formación y orientación profesional**

### 10.1 Proceso de selección

Dado el caso que hubiera una vacante o la necesidad de vincular personal a un nuevo cargo y existiera un candidato familiar, el proceso a seguir sería:

- Descripción del perfil del puesto por parte del consejo de administración.



- Solicitud de personal
- Investigación del cargo en el mercado
- Publicar anuncios sobre el cargo (s) ofrecido (s) en diferentes medios (periódico, páginas web de empleo, universidades o por la radio).
- Selección de los candidatos empleando diferentes pruebas según sea el caso como: entrevista, prueba de conocimiento, prueba psicométrica, prueba de personalidad, prueba técnica de simulación.
- El (los) candidato (s) seleccionado (s) tendrán una inducción al cargo y a la empresa así como un periodo de prueba de tres (3) meses tiempo durante el cual se evaluará su desempeño para determinar si es acorde a las expectativas de la compañía.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizará una reunión con todos los miembros de la familia y el pariente en mención con el fin de que este brinde una explicación de sus actos y los asistentes generen la penalidad que consideren pertinente.

### 10.3 Salida de familiares

Los miembros de la familia que desempeñen un cargo dentro de la empresa saldrán por decisión del consejo de administración, si llegara a incumplir con acuerdos, condiciones y funciones estipulados en el presente documento.

### 10.4 Jubilación de los miembros de la familia

Se plantea que los miembros de la familia dejarán la empresa o se jubilarán, cuando el núcleo lo crea necesario en beneficio tanto de la compañía como de la persona, por lo anterior no se tiene establecido una edad límite que indique el retiro oportuno del pariente.

## **CAPITULO IV. Conducta empresarial y compromiso social**

### **Artículo 11°. Concesión de garantías y préstamos**

11.1 Avales y garantías. Los parientes no otorgan garantías a terceros a no ser que sea exigido legalmente, así como tampoco la prestación de avales.

En caso de incumplimiento de la presente cláusula se realizará un llamado de atención de forma verbal al familiar en mención con el fin de que este evalúe su conducta y realice una retroalimentación de su comportamiento.

11.2 Préstamos. Se acudiré a prestaciones bancarias cuando sea estrictamente necesario para la producción de prendas o compra de materia prima requerida para grandes negocios.

En caso de incumplimiento de la presente se procederá a la suspensión de tres (3) días laborales no remunerados así como un llamado de atención escrito que quedará consignado en su hoja de vida.

## **Artículo 12°. Directivos y empleados**

12.1 Respeto. Cada uno de los miembros de la familia consideran el respeto como parte fundamental entre los empleados de la empresa desde los servidores, operarios hasta administrativos, siendo la mejor forma de desarrollar paz social-convivencia como avance empresarial, representado en salarios dignos, valoración el puesto de trabajo y seguridad en el mismo con el fin que todos los empleados (parientes-terceros) se sientan parte fundamental de la organización.

12.2 Formación. La capacitación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la empresa coma guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados, por lo tanto el grupo familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

12.3 Ambiente laboral. Es indispensable el desarrollo de un buen clima organizacional, separando conflictos que se hayan dado en el hogar así como los que se presenten en la compañía, tomando las medidas necesarias para la correcta solución como el seguimiento del conducto regular de los directivos, por ello cada trabajador debe identificar su cargo y función dentro del negocio.

En caso de incumplimiento de las presentes cláusulas se realizará una reunión con todos los miembros de la familia y el pariente en mención con el fin de que este brinde una explicación de sus actos y los asistentes generen la penalidad que consideren pertinente.

## **CAPITULO V. Modificaciones y adhesiones**

### **Artículo 13°. Modificaciones y adiciones**

El núcleo Orjuela Rojas consciente del cambio global acepta que este documento presente modificaciones y adiciones que se adecuen a las necesidades de la compañía, de la familia y del mercado.

### **Artículo 14°. Adhesiones al protocolo**

Los miembros del grupo familiar Orjuela Rojas se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes el presente documento siempre y cuando estos estén interesados en desarrollar su proyecto de vida dentro de la organización cuando alcancen la mayoría de edad, convencidos de que la suscripción del protocolo por el mayor número de miembros contribuirá a cohesionarlos con la compañía.

Cumpliendo con estos pasos, dicha propuesta de protocolo servirá como una herramienta de gestión particularmente para la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA., al fomentar el sentido de pertenencia con la historia, tradición, importancia, cultura y unidad de los parientes en la compañía, teniendo el legado de transmitirlo a las siguientes generaciones, así mismo dando claridad de la misión y visión del negocio respetando y siguiendo las políticas y valores internos; implementando cláusulas de sometimiento para los miembros del núcleo como para los trabajadores respecto a su vinculación y participación en la organización, manejando condiciones y restricciones en el acceso de personal, formando y creando niveles jerárquicos de importancia (órganos de gobierno) lo cual generará mayor organización pues cualquier familiar no podrá tomar decisiones sin ser primero aprobados por un determinado órgano, esto hará que la gestión sea mucho mas objetiva y transparente.

## **7.1 Implementación del protocolo para la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA.**

Posterior al diseño de protocolo para la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., se hace preciso el establecimiento de un plan de acción que determine la forma de implementar dicho documento, el cual estará guiado por la señora Rosa Edith Rojas, como se muestra a continuación:

### **Paso N° 1.**

Objetivo: sensibilización para los familiares

Persona a cargo: las investigadoras

Lugar: instalaciones de la organización

Tiempo: corto plazo

Participantes: todos los miembros de la familia, mayores de 18 años

Descripción: el objetivo de este primer acercamiento con la familia es socializar temas claves como la historia, los valores, los principios, su cultura y tradiciones, buscando que cada uno de los miembros interiorice dichos temas y los apropie.

Metodología: mediante cuadros ilustrativos y presentaciones didácticas exponer los temas, involucrando a la familia a participar activamente.

### **Paso N° 2.**

Objetivo: asignación de ejes temáticos del diseño del protocolo a cada uno de los miembros de la familia

Lugar: fuera de las instalaciones de la organización, se sugiere un sitio neutro como restaurante o café.

Tiempo: mediano plazo

Participantes: todos miembros de la familia

Descripción: dado que el presente protocolo fue un acuerdo mutuo entre los participantes, se hace precisa la apropiación de los diversos temas expuestos en él; para lograr lo anterior cada uno de los familiares escogerá un eje temático para analizarlo, interiorizarlo y ejecutarlo.

Metodología:

- Álvaro Orjuela: Junta general de socios
- Rosa Edith Rojas: Junta directiva
- Yesenia Orjuela: Consejo de familia
- Indira Orjuela: formación y orientación laboral
- Johana Orjuela: condiciones de acceso al trabajo.

Luego de la asignación y apropiación de los ejes, los miembros deberán tener en cuenta los apartados del protocolo que son necesarios y convenientes para su pronta aplicación, uno de ellos es la formación y orientación profesional, teniendo la oportunidad de hacer procesos que conduzcan a una buena selección y orientación de personal que desee vincularse a la compañía ya sea o no familiar, o que en este momento haga parte de los trabajadores de la organización, sabiendo cuales son sus derechos, deberes y obligaciones dependiendo de si es pariente-trabajador / trabajador-no pariente.

### **Paso N° 3.**

Objetivo: puesta en marcha del eje delegado.

Lugar: instalaciones de la organización

Tiempo: largo plazo

Participantes: cada uno de los miembros asignados para ejecutar los diferentes ejes

Descripción: el objetivo principal es el que los miembros ejecuten los diferentes numerales del protocolo de acuerdo a la programación establecida con anterioridad.

Metodología:

1. Cada uno de los miembros asignados deberá conocer a fondo la temática que le ha sido dada.
2. Habiendo analizado y comprendido plenamente los ejes cada miembro procederá a ejecutar las funciones que este tenga estipuladas en el protocolo, cabe resaltar que no es necesario llevar a cabo cada una de ellas puesto que la tarea está asignada para un solo miembro siendo entonces demasiado extensa, sin embargo deberá realizar las más importantes de ellas con el fin de que el núcleo se acostumbre a su existencia y lo tome como una parte vital de la organización.
3. La ejecución de las funciones de cada eje serán realizadas por un plazo mínimo de 6 meses donde cada miembro será evaluado permanentemente con el fin de hallar falencias

y corregirlas durante el proceso de adaptación del protocolo. Al cabo de dicho plazo se podrá realizar un cambio en los ejes que maneja cada uno de los participantes para que conozcan a fondo todos y cada uno de los apartados del documento.

4. Luego de realizada la rotación entre los miembros y habiendo explorado cada uno de los ejes temáticos del protocolo, se procederá a la aplicación formal del documento debido pues para esa fecha se espera tener más familiares vinculados facilitando entonces la ejecución de cada una de las funciones de los diferentes órganos de gobierno y áreas.

#### **Paso N° 4.**

Objetivo: evaluación y establecimiento de mejoras de la puesta en marcha

Lugar: fuera de las instalaciones de la organización, se sugiere un sitio neutro como restaurante o café.

Tiempo: largo plazo

Participantes: cada uno de los miembros del núcleo familiar

Descripción: el objetivo principal es la evaluación del proceso de adaptación del protocolo familiar a la organización y la aplicación de cada uno de sus ítems dentro de la organización.

Metodología: realización de charlas con la familia buscando conocer su percepción sobre el proceso desarrollado, determinar las falencias encontradas, darles solución y generar un proceso de retroalimentación grupal.

## 8 CONCLUSIONES FINALES

- La empresa familiar cuenta con características distintivas de su dinámica, por lo tanto es importante aprender a coordinar el grupo de parientes con las actividades organizacionales mediante el desarrollo y aplicación de un protocolo donde el núcleo exponga sus ideas, opiniones, deseos y planes a futuro con el fin de afectar mínimamente la compañía y perpetuar su continuidad mediante la aplicación de acuerdos legales
- Con base en el análisis realizado se evidencia que CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. no cuenta con canales de comunicación eficaces, lo cual se refleja en la gran cantidad de ordenes equívocas que se reciben, interpretaciones erróneas de la información, malos entendidos y discusiones; por tal motivo en el presente documento se establecieron pautas que le permite a la familia optimizar dichos canales, mediante reuniones informativas o de acuerdos, en el seguimiento de pasos para que la comunicación sea clara y llegue a tiempo, así como la estipulación de sanciones en caso de no cumplir lo acordado, esto genera que haya mayor comprensión en lo que el grupo de parientes quiere transmitir y eficiencia en la transmisión de datos.
- CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA. no ha establecido procesos de capacitación para sus trabajadores, que aporten a la mejora de las actividades y procedimientos tanto productivos como administrativos, por ello en el diseño del protocolo se estableció una cláusula que define su forma de realización, la periodicidad y su importancia para la organización.
- La empresa hace la selección de personal utilizando lineamientos básicos para el ingreso de trabajadores, siendo aún más sencillos cuando se trata de familiares, por lo cual en el protocolo se establecieron pautas formales que indican cuáles son las condiciones de ingreso tanto para terceros como para parientes con el fin de generar un proceso transparente sin preferencias o desigualdades salariales.
- La familia Orjuela Rojas tiene como valores fundamentales la unión, solidaridad, trabajo en equipo y la fraternidad lo cual se ve reflejado en el ambiente laboral que maneja actualmente, donde sus miembros participan activamente aportando nuevas ideas que se ponen en

consideración de los padres fundadores quienes deciden su pertinencia. El deseo del núcleo es continuar con este manejo y cultura, por esta razón se estableció que el manejo administrativo este únicamente en manos de las hijas-sucesoras, donde se estipuló en el protocolo la separación de la propiedad mediante capitulaciones así como la restricción en el acceso de yernos a cargos directivos, no obstante se permite la vinculación de los mismos a oficios operativos.

- Es deseo de la segunda generación continuar con el legado de los fundadores aportando nuevos conocimientos y experiencias adquiridas en otras organizaciones, por lo tanto se hace aún más importante el desarrollo y aplicación de un protocolo familiar de gestión que permita a los parientes contar con lineamientos para el adecuado manejo de la compañía perpetuando así el legado del fundador por más de una generación.
- El núcleo Orjuela Rojas es algo escéptico y cerrado frente al ingreso de nuevos miembros a la compañía en especial si no son familiares, ya que consideran que el manejo debe darse solo entre sus parientes específicamente las futuras sucesoras, esto se refleja en algunas de las cláusulas establecidas del presente documento donde se limita el acceso a terceros a la asesoría y auditoría.
- La empresa ha sido direccionada sin la ayuda de bases teóricas administrativas por lo que no cuenta con algunas herramientas importantes para su gestión, como es el caso de un correcto establecimiento de roles y funciones, una misión y visión que esté acorde a las nuevas actividades realizadas así como un organigrama que ubique a cada uno de los miembros del grupo familiar dentro de la compañía, por lo anterior en el protocolo se realizaron las modificaciones pertinentes.
- Con base en los resultados arrojados por las herramientas diagnósticas se desarrolló un protocolo conformado por los siguientes aspectos:



## 9 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa CONFECIONES JAYESKA JK LTDA., la implementación del sistema salarial para los integrantes del núcleo familiar, ya que en la actualidad no se tiene establecida una remuneración tanto para los fundadores como para la segunda generación, lo cual ha generado inconformidades para las hijas-sucesoras; es por tal razón que es conveniente y justo generar determinado beneficio para los parientes.

La empresa está en un proceso de mejoramiento y profesionalización por lo que se recomienda incorporar la estructura organizacional realizada por las presentes autoras, el cual tiene como objetivo indicar jerárquicamente la autoridad de mando, especificando y aclarando así las funciones de cada cargo.

Debido a que la empresa desea formalizar sus procesos, se recomienda que la compañía en un futuro lleve a cabo la repartición de dividendos correspondientes, ya que actualmente no se ha pensado en realizar dicho proceso generando por parte del núcleo falta de pertenencia hacia el negocio y en consecuencia ineficacia y posiblemente terminación temprana de la organización.

Se propone la implantación de la Misión y Visión modificadas por las autoras del presente trabajo, ya que las establecidas anteriormente no describen con claridad la actividad propia de la organización, realizando dicho procedimiento se mejorarían los procesos formales a nivel teórico-administrativo, lo cual repercutiría en futuras negociaciones de mayor relevancia.

Uno de los objetivos de la compañía es seguir con la vinculación de parientes a la empresa, por tal motivo se recomienda que en un futuro la empresa utilice como medida organizacional y para el funcionamiento eficaz del desarrollo del protocolo el manejo de los Órganos de Gobierno como fue indicado en el presente trabajo para efectos de orden familiar en condición de trabajadores.

Finalmente, se recomienda contemplar la vinculación de terceros a la compañía cuando el mercado y el mundo empresarial lo exijan, ya que se considera beneficioso para la organización contar con otros conocimientos así como experiencias que enriquezcan los procesos, permitiendo tener una visión global y objetiva.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

1. Administración CAJEN. *Consejos de Familia: un lugar de comunicación*. Extraído el 18 de junio de 2011 desde [http://www.cajen.com.ar/pdf/consejos\\_de\\_familia.pdf](http://www.cajen.com.ar/pdf/consejos_de_familia.pdf).
2. Administración CAJEN. *Protocolo Familiar*. Extraído el 13 de abril de 2011 desde [http://www.astecna.com/charla/6\\_RL\\_Protocolo%20Familiar.pdf](http://www.astecna.com/charla/6_RL_Protocolo%20Familiar.pdf)
3. Álvarez, A. (2011). *Sucesión de Empresas Familiares*. Extraído el 01 de marzo de 2011 desde [http://www.alvarezcarmona.com/boletines/PDF\\_topico/DINAMICA%20FAMILIAR.pdf](http://www.alvarezcarmona.com/boletines/PDF_topico/DINAMICA%20FAMILIAR.pdf).
4. Amat, J y Corona, J. (2007). *El protocolo familiar: La experiencia de una década*. Deusto: Barcelona, España.
5. Antognolli, S. (2010). *“Empresas Familiares”*. Degerencia.com. Extraído el 31 de marzo de 2011 desde [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares).
6. Asociación Madrileña de La Empresa Familiar. (2011). *El protocolo familiar*. Extraído el 13 de abril de 2011 desde <http://www.efamiliar.org/articulo/18/>.
7. Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (2011). *Gestión de Empresas de Familia*. Universidad Externado de Colombia. . Extraído el 11 de julio de 2011 desde [http://www.bancoldex.com/documentos/2190\\_Gestion\\_de\\_empresas\\_de\\_familia\\_EXTERNADO\\_I\\_2010.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2190_Gestion_de_empresas_de_familia_EXTERNADO_I_2010.pdf).
8. Belausteguigoitia, I. (2009). *Retos de las Empresas Familiares en México*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>.
9. Belausteguigoitia, I. (2009). *Luz y sombra de las Empresas Familiares*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luz%20y%20sombra%20Imanol.pdf>.
10. Billikopf, G. (2003). *Políticas laborales en la empresa*. Universidad de California, p.p 231.
11. Cámara de Barranquilla. (2011). *Sostenibilidad de las Empresas Familiares*. Extraído el 18 de agosto de 2011 desde [http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=122:boletines-de-prensa&id=308:sostenibilidad-de-las-empresas-familiares&Itemid=198](http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&catid=122:boletines-de-prensa&id=308:sostenibilidad-de-las-empresas-familiares&Itemid=198)

12. Carmona, D. Gómez, J. & Sepúlveda, D. (2008). Recolección de datos: La Entrevista. Bogotá: SENA, Modulo de definición de requisitos.
13. Carsrud, A. (1996). *Exploring a classification scheme for closely-held businesses: getting to a workable definition of family firms*. Los Angeles, California: UCLA Center for International Business Education and Research, Anderson School at UCLA.
14. Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Extraído el 09 de mayo de 2011 desde <http://www.uned.ac.cr/rna/publicaciones/documents/Revistaadministracion7.pdf>.  
Código Civil de Colombia(1887). Extraído el 10 de marzo del 2012 desde [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_civil\\_pr055.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_civil_pr055.html)
15. Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto, p.p 462
16. Chapman, A. (2004). *Análisis D.O.F.A. y análisis P.E.S.T.* p.p 1-3.
17. Chiva, R. (2001). *El estudio de casos explicativo: Una reflexión*. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
18. De la Fuente, J. Blanco, V. Castrillo, L y De Quevedo, E (2001). *La teoría de la agencia y la empresa familiar. Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar*, 1-2. Extraído el 09 de abril de 2011 desde [http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/images/Documentos/una\\_aproximacion\\_caracteristicas\\_empresa\\_familiar.pdf](http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/images/Documentos/una_aproximacion_caracteristicas_empresa_familiar.pdf)
19. Díaz, G. (2011). *La entrevista. una técnica de investigación cualitativa*. Grupo Emergente de Investigación.
20. Ferrell, O, Hartline M. y Lucas G. (2002). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
21. FNB Colombiana La red de empresas familiares. (2011). *La empresa familiar*. Extraído el 13 de abril de 2011 desde <http://www.fbncolombia.org/index.php?id=23>
22. Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis S.A
23. Gallo, M. (2003-2009). *Tipología de las empresas familiares*. *Revista empresa y humanismo*, 7, 241-256. Extraído el 29 de abril de 2011 desde <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6966/1/Miguel%20Angel%20GALLO%20-%202004.pdf>

24. Gallo, M.A. (1993): “*Cultura en la empresa familiar*”. En Gallo, M.A. (Ed): *La empresa familiar* (4). Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE. Universidad de Navarra, p.p. 225-249.
25. Gámez, J. (2008). *Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia*. Revista Gestión & Sociedad, 1, 57-74.
26. Gimeno, A. y Pérez, E. (1988). *Familia Empresaria: desarrollo de la continuidad*. Family Bussines Review, 65-75.
27. Gómez, G y López, M. *Iniciando un Proceso de Protocolo Familiar*. Colombia: INALDE, Universidad de la Sabana.
28. Gómez, R. (2009). El problema. *Manual digestión de proyecto*. Colombia: Universidad de Antioquia, I, 75 – 96.
29. Instituto de La Empresa Familiar. (2011). *La empresa familiar*. Extraído el 11 de agosto de 2011 desde <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>.
30. Instituto de La Empresa Familiar. (2011). *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*. Extraído el 13 de marzo de 2012 desde [http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/eu/contenidos/manual/cef\\_guias/eu\\_guia1/adjuntos/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/eu/contenidos/manual/cef_guias/eu_guia1/adjuntos/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)
31. Kajihara, K. (2009). *Las empresas familiares: La realidad empresarial Mexicana*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en:  
<http://www.google.com/search?hl=en&client=safari&rls=en&q=Sucesión+de+negocios+familiares&start=10&sa=N>
32. Kaplun, C. *La Familia en la empresa*. Udem.edu.mx. Extraído el 03 de Abril de 2011 desde <http://www.udem.edu.mx/micrositio/nota/empresasfamiliares/1404>
33. Keats D. (1992). *La entrevista perfecta, manual para obtener toda la información necesaria para cualquier tipo de entrevista*. Editorial Pax, México.
34. Lansberg, I. (1985). *Family Firms That Survived Their Founders*”: Estudio presentado en el encuentro anual de la Academy of Management. San Diego, California.
35. LEA, W J. (1996). “*La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*”. Granica, España.
36. Leach, P. (2001). *La empresa familiar*. Granica: España, p.p 22.
37. Ley 905 (2004). Extraído el 4 de marzo de 2012 desde [http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905\\_2004\\_MIPYMES.pdf](http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905_2004_MIPYMES.pdf)

38. Lozano, M. (2010). *EL protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Extraído el 13 de abril de 2011 desde [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/235/1/mlozano\\_proto-emp-familiar.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/235/1/mlozano_proto-emp-familiar.pdf)
39. Mancera, M. (2011). *La lista de chequeo*. Extraído el 2 de abril de 2011 desde <http://www.slideshare.net/manceramr/listas-de-chequeo>
40. Martínez, A. (2010). *El protocolo familiar en la familia empresaria*. Extraído el 20 de junio de 2011 desde [http://webs.xipmultimedia.com/paina/ficheros/Profam\\_2\\_.pdf](http://webs.xipmultimedia.com/paina/ficheros/Profam_2_.pdf)
41. Ministerio de Economía Español. (2003). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Extraído el 13 de abril de 2011 desde [http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/empresa\\_familiar\\_guia.pdf](http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/empresa_familiar_guia.pdf)
42. Nahoum, Ch. (1990). *El proceso de la entrevista*. Editorial Kapelusz. México.
43. Neubauer, F y Lank A. (2003). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure: Formas De Gestión, Sistemas De Gobierno, Participación De Gestores Externos, Instrumentos De Control*. España: Ediciones Deusto
44. Pérez, J & Martinez, F (2005). *La empresa familiar: Fiscalidad, Organización y Protocolo Familiar*. Valencia: CISSPRAXIS SA, p.p 42.
45. Ramón, M y Ruiz, M. (2009). *Lista de chequeo*. Extraído el 13 julio, 2011, de <http://www.slideshare.net/manceramr/listas-de-chequeo>.
46. Ramos, F. (2008). *El protocolo de Empresa: herramientas para crear valor*. España: Netbiblo, p.p 3.
47. Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: Un enfoque práctico*. México: Panorama, p.p 13.
48. Salazar, G. (2005, Enero 24). *Empresas Familiares: Curso introductorio en 15 capítulos, Capítulo 1*. Extraído el 02 junio, 2011, de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introductorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF>
49. Salazar, G. (2004). *Cómo gestionar empresas familiares*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.
50. Sánchez, A; Cassanova C; A, Bellever A & Sánchez, A; (2005). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Barcelona: Grupo Lexconsult Abogados, Ediciones Deusto.

51. Sánchez, C. (2011). *Estudio Jurídico: Que es un protocolo familiar*. Extraído el 12 de abril de 2011 desde <http://www.estudi juridic.com/Que%20es%20un%20protocolo%20familiar>
52. Serna, H y Suarez, E. (2005). *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
53. Silverman, M. (1997). “*Familia, Empresa y Liderazgo*”. 2do Seminario internacional de empresas de familia. Bogotá: Centro internacional de consultoría empresarial, CICES.
54. Stake, R. (1994) “*Case Studies*”, en Denzin N. y Lincoln, Y. et al., *The Sage Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.
55. Superintendencia de Sociedades. (2011). Glosario. Extraído el 10 de julio de 2011 desde <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>
56. Tagiuri, R & Davis, J. (1996). Atributos *ambivalentes de la empresa familiar*. Clásicos de FBR en español, 11-14. Selección de los mejores artículos del Family Business Review.
57. TÀPIES, J (2011). *El protocolo familiar: Dirección estratégica y empresa familiar*. IESE Universidad de Navarra. Extraído el 20 de julio de 2011 desde [http://www.iese.edu/es/files/Folleto%20Protocolo%20Familiar\\_tcm5-64850.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Folleto%20Protocolo%20Familiar_tcm5-64850.pdf)
58. Urrea, J. (2003). *Gobernabilidad de la Empresa de Familia. Órganos de Gobierno en la Empresa de Familia*. Medellín, Colombia: Editorial Red Universidad Eafit.
59. Urey, J. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres, ¿mito o realidad?* Bolivia: Grupo editorial La Hoguera.
60. Valda, J. (2009). *Empresa Familiar: ¿Qué es el protocolo Familiar?* Extraído el 29 de abril de 2011 desde <http://jcvalda.wordpress.com/2009/09/27/empresa-familiar-que-es-el-protocolo-familiar/>
61. Vargas, J. (2011). *El protocolo de empresa familiar*. Extraído el 10 de abril de 2011 desde [http://www.ifls.com.co/documents /E.F.PROTOCOLOESTRUCTURA empresas familiaresconlogo.pdf](http://www.ifls.com.co/documents/E.F.PROTOCOLOESTRUCTURA%20empresas%20familiaresconlogo.pdf).
62. Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar. Planificación Estratégica de Crecimiento, Rentabilidad y Liderazgo Familiar duraderos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial el Ateneo.
63. Yin, R. (1982): “*Studying the implementation of public programs*”, en WILLIAMS, W. (eds.): *Studying Implementation; Methodological and Administrative issues*, Chatham House, Chatham, NJ, pp. 36-72.

64. Yin, R. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
65. Yin, R. (1993): *Applications of case study research*, Sage Publications, London.
66. Yin, R. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
67. Yin, R. (1998): “*The Abridged Version of Case Study Research*”, en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259

## 11 ANEXOS

### Anexo N° 1 Fotos trabajo de campo de la empresa CONFECCIONES JAYESKA JK LTDA.

- Área de corte, procesos y distribución en planta, según el modelo y diseño se procede a realizar los respectivos trazos y cortes.



Fotografía tomada por Yesenia Orjuela

- Área de revisión, terminados y empaque; los operarios se encargan de revisar cada prenda haciendo los últimos acabados para luego doblarla y empacarla.



Fotografía tomada por Yesenia Orjuela



- Área de la bodega, en este lugar se clasifican las prendas según talla, color, para que tipo de mercado esta dirigido y tiempo de salida



Fotografía tomada por Yesenia Orjuela

- Área de confección, luego de cortar las prendas según el diseño, llegan a esta área para cocer sus partes y tener listo el producto final.



Fotografía tomada por Yesenia Orjuela

## Anexo N° 2 Características de la Empresa Familiar

CARACTERISTICA	SI	NO
Una familia controla la propiedad de la empresa	X	
Una familia ejerce la gestión de la empresa	X	
Una familia se asegura para sí la sucesión de la empresa		X
Una familia o más controlan la propiedad de la empresa	X	
Una familia o más ejercen la gestión de la empresa	X	
Una familia o más se aseguran para sí la sucesión de la empresa	X	
Una familia emplea a sus miembros en la empresa	X	
Son evidentes los valores de una familia en la empresa	X	
Son evidentes las relaciones de una familia en la empresa	X	
Se demuestra la presencia de varias generaciones de una o más familias que tienen propiedad y gestión en la empresa		X
Una o más familias demuestran influencia en la definición de políticas y objetivos de la empresa	X	
El apellido de una o más familias identifican a la empresa	X	
Los cargos directivos de la empresa los ejercen personas asalariadas		X
Los miembros de una o más familias toman las decisiones en el negocio	X	
Un directivo recibió el cargo de un ascendiente suyo		X
Los directivos de la empresa están casados	X	
Las pautas de comunicación en la empresa están dadas por una o más familias	X	
El clima organizacional es determinado por las relaciones de una o más familias	X	
La estructura de poder es definida por una o más familias	X	
Los aspectos jurídicos y financieros son definidos por una o más familias	X	
Los aspectos de innovación son definidos por una o más familias	X	
La decisión de internacionalizar es tomada por una o más familias	X	
La decisión de contratar personal es tomada por una o más familias	X	

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La producción y comercialización de bienes y servicios es dirigida por miembros de una o más Familias	X	
El secreto del negocio lo manejan miembros de una o más familias	X	
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>4</b>

### **Anexo N° 3 Ventajas y desventajas de una empresa familiar vs JAYESKA JK LTDA**

<b>VENTAJAS</b>	<b>JAYESKA JK LTDA.</b>
Mayor compromiso, confianza y lealtad	Se cumple, ya que los miembros de la familia están comprometidos en todas las áreas funcionales de la empresa.
Empresas familiares tienen menores niveles de deuda	La empresa procura mantener poca financiación exterior debido al costo que implica, reduciendo así los costos financieros de la compañía.
En cuanto a las actividades y trabajos, hay una supervisión y control más directo con una adaptación mutua empleador-empleado.	Ya que el número de empleados es reducido, la relación empleador-empleado es más cercana facilitando la comunicación y el control.
El fundador establece relaciones personales con los aportantes de recursos, y esta proximidad creará confianza y lealtad entre las partes contratantes.	Hay una relación amistosa y de confianza entre fundador- socio, gracias a la antigüedad de su amistad.
Son conocidos desde su juventud por los clientes y los proveedores.	La empresa lleva en el mercado 10 años, tiempo en el cual mantenido relaciones comerciales fructíferas y cercanas.
Los sucesores familiares a menudo aspiran desde muy jóvenes a cargos de liderazgo con motivación y compromiso durante su preparación.	Las hijas de la fundadora se están preparando para asumir la sucesión y tomar cargos directivos. Ambas estudian administración de empresas en la Universidad de La Salle
Las EF pueden ser más adaptables y creativas al buscar ventajas competitivas.	Debido a los constantes cambios del mercado la empresa ha decidido penetrar en nuevos mercados y modificar su línea original de productos.

<b>VENTAJAS</b>	<b>JAYESKA JK LTDA.</b>
Su control les da posibilidad de actuar con rapidez	Debido a que la comunicación es directa, el tiempo entre su transmisión y la toma de decisiones es corto.
La pauta del éxito en las EF refleja el desarrollo de una relación simbiótica entre los propietarios y la empresa.	La empresa ha tenido éxito debido al compromiso con las necesidades y deseos de los consumidores, esto ha repercutido en su crecimiento.
Incrementan el endeudamiento a corto plazo y disminuyen el endeudamiento a largo plazo.	La empresa ha procurado mantener bajo su nivel de financiamiento externo por el costo que este conlleva, tomando como opción la inclusión de un nuevo socio capitalista.
Experiencia de los fundadores hacia sus hijos.	Las hijas de los fundadores han iniciado una formación profesional encaminada hacia el próximo relevo generacional.
Los hijos ya se encuentran preparados para asumir la sucesión de la empresa.	Están en proceso de formación, pero cuentan con la experiencia (factor importante en la gestión empresarial).
<b>DESVENTAJAS</b>	<b>JAYESKA JK LTDA.</b>
A medida que la empresa crece, y conforme se incorporan nuevas generaciones, se diluyen los lazos familiares y el sentido de pertenencia a un grupo	Debido a la reciente inclusión del socio, se perdió un poco la unión familiar como únicos propietarios
Dentro de la empresa convivirán familiares y no familiares, lo cual al llevar a cabo el cumplimiento de las labores, se verán marcadas las diferencias de ser familiar o no serlo dependiendo también del mando y control.	A pesar de ser dos familias se ve marcada la toma de decisiones de una familia (Orjuela Rojas), relegando en ocasiones a la otra familia.
Suele estar repartida entre un escaso número de familiares.	Se evidencia en que en los altos cargos solo están ocupados por los esposos Orjuela
Los miembros familiares pueden tener una excesiva	En la empresa priman las decisiones de los

<b>VENTAJAS</b>	<b>JAYESKA JK LTDA.</b>
influencia en el consejo de administración y no desear que se introduzcan consejeros externos.	Orjuela, teniendo la ultima palabra en las decisiones
Los orígenes de una EF, pueden carecer de sentido empresarial.	Al principio ya que las labores se organizaban en forma empírica ya que no se contaba con la formación necesaria
La actitud del fundador puede influir profundamente sobre las estrategias y decisiones relativas.	Si influye la decisión de este ya que es el que cuenta con mas antigüedad y liderazgo
Mínima proyección al mercado internacional, lo cual afecta su sostenibilidad si no se identifican alternativas en nuevos mercados.	No se aplica por que la empresa ha establecido contactos en el exterior y en varias oportunidades ha realizado exportaciones a países como Venezuela
La falta de profesionalización de sus cuadros directivos (en las empresas de familia el 65% de los directivos son profesionales).	Ninguno de los directivos es profesional, sin embargo han realizado diferentes cursos y cuentan con la experiencia de varios años.

#### **Anexo N° 4 Lista de chequeo**

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ¿La propiedad está en manos de la familia Orjuela Rojas?			
2. ¿Los miembros de la familia desempeñan cargos administrativos?			
3. ¿Los miembros de la familia desempeñan cargos operativos?			
4. ¿Existe un proceso de selección para los miembros de la familia?			
5. ¿Se tiene establecido un proceso de selección para el ingreso de nuevos trabajadores?			
6. ¿Existe un plan estratégico 2011 – 2014?			
7. ¿Existe algún tipo de capitulaciones o separación de bienes frente a la propiedad de la empresa?			
8. ¿Existe una asamblea familiar?			
9. ¿Existe una junta directiva?			

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
10. ¿Existe una gerencia independiente de la junta directiva?			
11. ¿Existe una junta de socios?			
12. ¿Existen protocolos familiares?			
13. ¿La empresa maneja indicadores de gestión?			
14. ¿Se tienen establecidas políticas de repartición de utilidades?			
15. ¿Existen políticas para el ingreso de nuevos socios?			
16. ¿Existen parámetros de evaluación para familiares y empleados?			
17. ¿Las políticas de evaluación entre familiares y empleados son diferentes?			
18. ¿La empresa cuenta con un organigrama?			
19. ¿Existen manuales de funciones?			
20. ¿La empresa hace revisión de las capacitaciones y/o actualizaciones necesarias para los trabajadores? ¿Cada cuanto?			
21. ¿Existen beneficios o privilegios para los parientes trabajadores en la empresa?			
22. ¿Existe un plan de carrera (capacitación) para la familia dentro de la compañía?			
23. ¿Se cuenta con un plan de sucesión de la empresa por medio del establecimiento de clausulas?			
24. ¿Se cuenta con personal externo en cargos directivos?			

## **Anexo N° 5 Entrevista.**

**Fecha:** 10 de Septiembre del año 2011.

**Lugar:** Bogotá, Colombia.

**Duración:** 1 hora

**Entrevistados:** .Rosa Edith Rojas (fundadora y cuerpo administrativo actual), Johana Orjuela Rojas y Yesenia Orjuela (hija de los esposos Orjuela y dos de las sucesoras)

**Objetivo:** obtención de información acerca la familia, su situación actual, conflictos, deseos y planes a futuro.

### **1. ¿Cuál es el propósito de los fundadores respecto al futuro empresa?**

r/. ROSA EDITH

*No se ven como una empresa de “sustento familiar”, por el contrario la intencionalidad de la organización es cumplir con las expectativas de los clientes, tener un crecimiento continuo en pro de un beneficio para el personal interno (familia y terceros) como para el mercado que en este momento se está manejando.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*La intencionalidad de la empresa es avanzar en los procesos de mercado, ser una compañía que satisfaga las necesidades y gustos del consumidor colombiano, permitiendo el crecimiento de la misma con el paso de los años.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*La intencionalidad que tenemos con la empresa es que tenga un crecimiento continuo en el mercado, con el fin que se mantenga la organización y que sea sustento de todos los miembros de la familia, además que obtenga un reconocimiento de nuestros clientes.*

### **2. ¿Qué planes a futuro se tienen con la empresa? ¿Espera usted que la siguiente generación continúe con esta?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Proyectarse como una empresa competitiva, la cual pueda ser reconocida internacionalmente por su calidad y por estar siempre a la vanguardia, así mismo que trascienda por varios años en manos de las siguientes generaciones.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Poder exportar a los países Suramericanos, identificándose como una empresa innovadora, adaptable a los cambios que exige el mercado en el momento y asegurando la permanencia en manos del mismo grupo familiar.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*En la empresa se crean nuevos diseños con alta calidad con el fin de poder llegar a un mercado extranjero, esto solo se puede lograr a futuro debido que los procesos de exportación son lentos, adicionalmente se busca que la empresa quede en manos de las nuevas generaciones y así pueda trascender.*

**3. ¿Se espera la vinculación de nietos, yernos u otros? ¿cómo participarían estos en la empresa?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*La intencionalidad de la sucesión de la empresa, es que las hijas – sucesoras sean las únicas encargadas de direccionar la compañía, por lo cual la posibilidad de la vinculación de los yernos a la organización sería exclusivamente en el área operativa, en cuanto a los nietos se les dará todo el apoyo necesario.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Debido a los principios marcados por los padres, hay total acuerdo y sujeción por parte de las hijas en no permitir la vinculación de yernos en áreas que sean vitales en la toma de decisiones que direccionen el rumbo de la empresa.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Es verdad que una empresa a medida que va creciendo necesita de más personal que ayude para el funcionamiento de la misma, sin embargo lo que se busca es que la organización quede en la línea de consanguinidad más cercana, en este caso las hijas y más adelante los nietos, pensando esto como la no posibilidad de dejar la toma de decisiones en otros sino centralizarla en miembros mucho más cercanos.*

**4. ¿Cuál es el objetivo de los procesos de selección?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Actualmente la selección de personal se hace de manera informal diferenciando el ingreso entre familiares y trabajadores externos, donde a los primeros se les exige únicamente que tenga el deseo de trabajar, mientras que para los segundos se les solicita la hoja de vida indicando datos personales básicos y un año de experiencia; dado que esta forma de vinculación ha traído pérdidas y entorpecimiento en las actividades, se desea desarrollar un proceso de incorporación formal que no genere diferencia entre parientes y terceros.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Actualmente se toman decisiones de manera informal, con preferencias hacia la familia, esto ha hecho que los procesos productivos se vean afectados debido a malas decisiones de contratación de personal no apto; lo que se espera en cuanto la selección de personal es realizarlo de manera formal, que sea igual tanto para los parientes como para terceros, con pasos a seguir y con la guía de un formato.*



YESENIA ORJUELA ROJAS

*La contratación de personal para la familia es informal y es difícil ya que no es sencillo recibir a miembros de la familia y exigir que tengan cierta experiencia y nivel de educación, en el último año y hasta hoy se han tratado de mirar que los terceros en este caso satélites tengan un poco más de conocimiento en los procesos productivos ya que se busca mejorar la calidad de las prendas.*

**5. ¿Si se presentara una situación de divorcio existen capitulaciones?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Nunca se ha pensado que pueda ocurrir este tipo de situaciones, por lo tanto no se ha pensado ni creado una guía que estipulen pasos a seguir.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*No se ha contemplado esta opción dada la estabilidad familiar que se tiene.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Gracias a Dios en nuestra familia se ha buscado la unidad y nunca se ha pensado en la desunión de los cónyuges.*

**6. ¿Desea usted el desarrollo de un protocolo de gestión?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Si es conveniente el desarrollo de protocolo, dado que se presentan a menudo conflictos entre miembros por su condición como parientes-trabajadores, además la intencionalidad como fundadores es la continuidad de los valores y principios que se plasmaron desde un principio, no obstante debido a los avances en tecnología así como manejos organizacionales es necesario que ocurran cambios que le permitan a la compañía estar actualizada, sin dejar a un lado la cultura familiar.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Es absolutamente necesario, ya que la influencia de la cultura Colombiana respecto a la dificultad para trabajar en equipo ha generado que sea mayor la exigencia de un protocolo, lo cual está ocurriendo actualmente en la compañía, más aun cuando el grupo laboral es entre el núcleo familiar.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*El protocolo de gestión familiar es muy importante y es necesario para determinar cada uno de los puestos, salarios, y decisiones, además establecer una junta familiar pues actualmente esta se realiza de manera informal.*

**7. ¿Qué temas desearía usted que fueran regulados por el protocolo familiar?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Establecer los niveles de autoridad y de qué manera el núcleo familiar como trabajadores deben responder a los llamados de atención.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Es necesario implementar manuales de funciones y cargos según el puesto, ya que no está formalmente implementado en la compañía, lo cual ha generado conflictos al momento de dar una orden y en la realización de las actividades asignadas.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Es importante que exista una manual de funciones, y que se tome conciencia del mismo ya que se entra en continuo conflicto.*

## **8. ¿Qué proyectos se tienen con la empresa?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*El proyecto con mayor importancia en el cual la empresa quiere incursionar es en la exportación de sus productos, ya que a nivel nacional ha abarcado un número considerable de mercado teniendo aceptación por calidad y buenos precios, considerando entonces tener lo necesario para capturar nuevos mercados.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*La empresa tiene toda la atención puesta en la exportación de los productos a países cercanos, no se ha tenido en cuenta en los proyectos a realizar la implementación de nueva tecnología ni nuevos procesos, puesto que se ira considerando y aplicando cuando el mercado y el avance industrial lo requiera.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Lo primordial es agilizar y mecanizar los procesos, con excelente calidad para lograr expandir el mercado a nivel internacional.*

## **9. ¿Ha contemplado usted la vinculación de socios?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*De ninguna manera se consideraría la inclusión de nuevos socios, a causa de una mala experiencia vivida cuando se vinculó a un tercero como medida de crecimiento, resultando por lo contrario en pérdidas, deudas, disgustos entre familia y amigos cercanos, ya que cada socio quería tener la voz líder así como el control de la compañía.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Se consideraría como última opción la inclusión de un socio externo a las sucesoras, ya que se piensa que se cuenta con las capacidades requeridas para ejercer los roles directivos; por otro lado el ingreso de un tercero en los altos mandos se hace normalmente cuando la organización necesita de un aporte económico adicional, el cual no es necesario en el momento.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Un socio podría ser uno de los miembros del núcleo familiar, solo si fuere necesario se pensaría en la inclusión de un miembro más a la compañía; pero no se ha planeado con anterioridad ni se ha contemplado la posibilidad.*

**10. ¿Se ha considerado separar la propiedad familiar frente al ingreso de nuevos miembros al grupo familiar (esposos)?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Si se tiene contemplado separar la propiedad familiar de los cónyuges, ya que se previene que la unión marital sea únicamente por conveniencia económica, afectando la vida sentimental de las hijas y el futuro de la organización.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Dada la política establecida por los padres, se opta por separar la propiedad familiar de los esposos.*

**11. ¿Qué ventajas encuentra usted de ser una empresa familiar?**

r/. ROSA EDITH ROJAS

*Se considera como ventaja la cercanía que se tiene con la familia a diario, lo que facilita la realización de las actividades organizacionales; al igual la motivación de trabajar en la propia empresa y construir un futuro en beneficio del núcleo consanguíneo.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Las ventajas se ven reflejadas en la ejecución de las actividades, ya que se realizan de la mejor forma, al estar trabajando en un bien propio y con las personas que se tienen un vínculo afectivo.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Las ventajas son muchas ya que se planea que la empresa continúe en el mercado, y al ser un sustento propio es mejor que trabajar para otros es saber que lo que se está haciendo es por el propio futuro y el bienestar familiar.*

**12. ¿Qué desventajas encuentra usted de ser una empresa familiar?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*La desventaja que tiene mayor relevancia son las discusiones y conflictos que se presentan con los miembros de la familia.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*La desventaja que se ha visto son los disgustos que se dan entre familiares y que esto pueda generar la separación de los mismos.*

**13. ¿Cuáles son los principales conflictos que se han presentado en la familia? ¿De qué forma se han solucionado?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*Los problemas son a causa del dinero y su manejo, ya que todos trabajan en beneficio del crecimiento de la compañía, esto ha hecho que se presenten discusiones entre los parientes, los cuales se intentan resolver inmediatamente por medio del dialogo para evitar su trascendencia.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Los problemas que se presentan con mayor frecuencia son discusiones por temas estrictamente laborales más no familiares, el núcleo ha intentado no mezclar lo personal con el trabajo.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*La diferencias en las decisiones que se toman ya que esto crea mal ambiente y es muy difícil dejar a un lado el trabajo y la familia.*

**14. ¿Qué crisis ha sufrido la empresa? ¿De qué forma la familia se ha involucrado?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*La crisis que perturbó en gran manera a la empresa fue la vinculación de un amigo en condición de socio, ya que lo que se planeó desde un principio no resultó, viéndose afectada la compañía tanto a nivel económico como personal, pues se presentó un porcentaje considerable de pérdidas monetarias así como resentimientos entre amistades y alejamiento de la hija mayor (desvinculándola de la entidad), tomando la decisión de disolver definitivamente la sociedad; posteriormente con la experiencia vivida se tomaron medidas preventivas en el manejo interno y externo de la organización.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*La situación ocurrida con la vinculación de un tercero que interviniera en el área administrativa desequilibró de alguna manera la relación entre el núcleo, no obstante con el paso del tiempo “las heridas van sanando” olvidando lo ocurrido a diferencia de otros miembros de la familia en los cuales los resentimientos duran por un tiempo prolongado.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Las discusiones en el núcleo familiar se dan por razones netamente laborales, ya con los demás miembros que son familia y que trabajan en la empresa es por dinero.*

**15. ¿Cómo es el tema del salario para ustedes como familia-empleados?**

r/. ROSA EDITH ROJAS Y ÁLVARO ORJUELA

*En este momento no se recibe una remuneración por la labor como Administradora, sin embargo dada la eventualidad ya sea en el hogar o en la empresa se tiene la libertad de tomar el monto necesario para satisfacer la necesidad; no obstante se requiere la organización en el ámbito monetario en especificar los salarios según el cargo así como implementar de alguna manera una Caja Menor que no solo supla diariamente a la compañía sino también las obligaciones de la casa.*

JOHANA ORJUELA ROJAS

*Actualmente quien tiene el control de la parte monetaria en la empresa y en el hogar es “mi papa” Álvaro Orjuela, quien se encarga de suplir las necesidades básicas y secundarias, por lo tanto no se recibe un salario como trabajador por ser del núcleo familiar.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*La concentración del capital lo maneja la cabeza del hogar el padre, ya que es el quien se encarga de la distribución de este.*

**Hijas:**

**16. ¿Cuáles son sus planes a futuro dentro de la compañía?**

r/. JOHANA ORJUELA ROJAS

*Debido que los estudios universitarios están dirigidos a finanzas y comercio exterior, el objetivo de la intervención dentro de la empresa es globalizarla, llevándola a procesos de cambio para la internacionalización así como en el manejo de las finanzas, implementando las herramientas idóneas para que la compañía tenga lo necesario para satisfacer los requerimientos del mercado Colombiano, del exterior y de la familia para beneficio del núcleo; la participación como socia en la organización no va dirigida a estar de tiempo completo dentro de las instalaciones, sino por el contrario es brindar las asesorías que se requieran, trabajando en otras entidades obteniendo conocimientos que sean de utilidad para JAYESKA y después de varios años vincularse al negocio como trabajador.*

YESENIA ORJUELA ROJAS

*Con la especialización de las hijas lo que se pretende es incluir todos estos conocimientos con el fin de hacer crecer más la empresa, aplicando cada una su especialización y logrando mayor reconocimiento.*

**17. ¿Cuál es su participación dentro de la empresa? ¿Cómo le gustaría que fuera está en el futuro?**

r/. JOHANA ORJUELA ROJAS

*Actualmente el desempeño dentro de la organización es de Asistente Administrativa así como de resolver las necesidades que se presentan de documentación, radicación o facturación; en un futuro la intención es manejar todo lo relacionado en finanzas y comercio exterior, no solo para beneficio de la empresa sino también para satisfacción propia.*

**YESENIA ORJUELA ROJAS**

*En el momento mi participación es externa pues para toda persona es importante tener experiencia en otras organizaciones y así poder contribuir con lo aprendido en la empresa, por lo tanto la participación se da los fines de semana en lo que la empresa requiera.*