



“CASO DE ESTUDIO DE EMPRESA FAMILIAR”

AUTOR:

DIEGO ALEJANDRO ORTEGA MARTÍNEZ

DIRECTOR DE PROYECTO

RAQUEL PUENTE CASTRO, PHD.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

RESUMEN

Inicialmente se construirá un marco teórico de los conceptos de empresas familiares o empresa familiar, se mencionará algunos antecedentes históricos de las empresas familiares en la región, se tomará en cuenta el tema de los valores familiares, la sucesión en empresas de familia, así mismo se mencionará los conceptos de la teoría tomada de distintos autores y su relación con el caso que se va a tomar como muestra.

Posteriormente se plantearán los objetivos, como también la estructura metodológica del proyecto que permitirá comparar y relacionar con el caso que se tomara en la investigación. Finalmente se expondrán los resultados de la investigación, se darán las conclusiones acerca del caso.

Palabras clave

Empresas familiares, proyecto STEP, Universidad Icesi, Estudio de caso

Contenido

1 ANTECEDENTES.....	5
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 GENERAL	9
1.2.2 ESPECÍFICOS	9
2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 LA EMPRESA FAMILIAR.....	10
2.2 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL MUNDO.....	12
2.3 ANTECEDENTES EMPRESARIALES EN COLOMBIA	13
2.4 PROBLEMATICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	14
2.5PROYECTO STEP	16
2.4.1 Negocios familiares en ambientes inciertos de Latinoamérica	19
2.4.2 Estructura de gobierno en empresas familiares de Latinoamérica.....	21
2.4.3 Gestión del conocimiento en Latinoamérica.....	23
2.6 LITERATURA EN EMPRESAS FAMILIARES	27
2.6.1 Modelo de los 3 círculos.....	27
2.6.2 Modelo evolutivo tridimensional	28
2.6.3 Situación y categorización de las empresas familiares	30
2.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	33
2.6.1 Estudio de casos	33
2.7 METODOLOGIA.....	34
2.7.1 Método de la investigación	34
2.7.2 Muestra	35
2.7.4 Recopilación de datos	35
2.7.3 Descripción de la empresa	36
3 ANALISIS.....	37
3.1 Caso Omega	37
3.1.1 Perfil de la empresa.....	37
3.1.2 Unidades de negocio.....	39
3.1.3 Estructura de gobierno	41
3.1.6 Entrevistas.....	42
3.1.5 Industria.....	43
3.2 Omega vs Latinoamérica.....	44

3.2.1 Toma de decisiones en ambientes inciertos.....	44
3.2.2 Gobierno familiar	46
3.2.3 Gestión del conocimiento	47
4 Conclusiones	50
5. Bibliografía	52

1 ANTECEDENTES

Desde su nacimiento una persona está rodeada tanto de otras personas como distintos grupos sociales de los que hace parte, entre los cuales el primero y más importante es la familia.

La familia es la célula básica en la cual los seres humanos adquieren los primeros rasgos para el desarrollo del carácter y de la identidad personal, así como los hábitos y los valores que determinarán, en un inicio, su pensamiento y su desarrollo social. Con esto, se tiene a la familia como una institución de gran importancia para la sociedad y su supervivencia.

Desde el punto de vista de Fukuyama (1996, p. 84), existen tres vías básicas que conducen a la sociabilidad: la primera se basa en la familia y en el parentesco; la segunda, en las asociaciones voluntarias con terceros, como colegios, clubes, instituciones económicas y organizaciones profesionales y la tercera, en el Estado.

Gracias a esto, el concepto de familia, y su continuidad a lo largo de los años, ha hecho de ciertas sociedades un proceso de evolución, en cuanto a la producción, a la industrialización y al crecimiento económico. Por lo anterior, se puede observar la relación que existe entre la familia y el desarrollo económico de una región en cuanto a la creación de empresas.

La creación de una empresa ocasionalmente inicia de forma familiar, es decir que la empresa es propiedad de la familia y es manejada o controlada por esta, motivo

por el cual la organización de la familia sirve también como forma para la organización de la empresa y su funcionamiento. Las empresas familiares se han desarrollado desde hace mucho tiempo y se pueden identificar en los antiguos y aún existentes asentamientos campesinos del Valle del Cauca, donde su forma de organizarse está dada por la misma manera en que está conformado el núcleo familiar. Además del terreno donde trabajan, su forma de producir y sus técnicas han pasado de generación en generación, logrando, en su mayoría, la supervivencia, el fortalecimiento y la armonía de ésta. También, se han heredado los valores presentes tanto en la persona que inició la empresa, como en sus hijos y en el personal de la empresa, de tal manera que la organización conserve dichos valores como norte.

Dado todo lo anterior y tomando en cuenta lo que dice Gersick (1997), es claro que una empresa familiar de primera generación es aquella en la que el gerente general y el propietario es la misma persona, con lo que se elimina la opción asignar a una persona ajena a la familia dicho cargo. A raíz de esto, se obtienen ciertas ventajas que el resto de las empresas, que no son de familia, tienen: (i) la eliminación del alto salario que se le paga a una persona en este cargo, (ii) la no existencia de intereses personales que perjudiquen a la empresa y (iii) las relaciones que se dan, de tal manera que no se actúa a favor de un individuo, sino a favor de aquellos que rodean al gerente (la familia).

Sin embargo, en una empresa familiar se producirá el cambio generacional que recaerá en una persona o en un grupo de individuos vinculados por la relación de

familia. Si bien es cierto que el fundador o dueño de la empresa es el único veedor y quien lleva toda la carga de la misma, a través de los años, éste deberá delegar el poder a sus hijos de tal manera que se evite el estancamiento de la empresa por la no actualización de las situaciones del mercado. Lo que ocurre en muchos casos es que esto solo sucede en un lapso prolongado, por factores como el desconocimiento, por parte del fundador y de la organización, de la forma en que debedarse dicha delegación, razón por la cual la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo.

Entonces, cuando llega el momento de la delegación en la empresa y su predecesor no acepta su retiro, la consecuencia puede ser el estancamiento, la desmotivación de sus directivos y, además, a que la empresa no evolucione y no se adapte a los cambios del mercado que están constantemente en movimiento, de tal manera que pueda llegar a desaparecer.

Lo anterior se refleja en la investigación de la firma Family Council Consulting International Group en el 2007, publicada en la revista Semana, la cual dice que el 70% de esas sociedades no logra pasar a la segunda generación –aquellas en las que los hijos del creador de la empresas toman el poder de ella– y se refiere a un promedio de entre 20 y 24 años de supervivencia. Aunque hoy las empresas familiares son las que mayor número de empleos generan en Colombia, sólo el 30% de las mismas pasa a la segunda y tercera generación.

Dado lo anterior, la delegación es uno de los pasos más difíciles por la que debe pasar una empresa, ya que afecta tanto a los que se les transfiere la gerencia como también a la empresa propia.

Así mismo, hay empresas que no sólo han logrado pasar con éxito esta etapa, sino que también han logrado consolidarse en el mercado local como empresas fuertes y líderes, siendo innovadoras e incluyendo nuevos productos o servicios, buscando posicionarse como ejemplo de empresa familiar.

De igual manera, una investigación, realizada en 16 países durante el año 2012 por HayGroup, reveló que el 68% de las empresas existentes en Colombia son familiares y se caracterizan por disponer su control accionario y el manejo administrativo por una o varias familias de la misma fuente genealógica.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Para el presente estudio se abarcará el caso de Omega ingenieros S.A.S., la cual es una empresa especializada en servicios de Ingeniería y asesoría Técnica en el diseño, construcción y mantenimiento de aire acondicionados que con más de 25 años de experiencia atiende en Cali con puntos en Bogotá y Cartagena.

Omega es una empresa familiar de la cual se hará el análisis y se estudiará el papel de cada uno de los integrantes de la familia y su rol dentro de la empresa.

Para esta investigación se entrevistará personalmente a diferentes miembros de la familia propietaria de Omega, como también a los empleados de la empresa que no hacen parte de ésta, utilizando una investigación descriptiva basada en la forma STEP que se explicara en el marco teórico para cumplir los objetivos generales y específicos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL

Como objetivo general se propone determinar cómo se transmite la capacidad de emprender en una empresa familiar como se transmite esta capacidad de una generación a otra.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Construir un marco teórico que rodee los procesos de sucesión en el mando de las empresas familiares.
- Implementar el modelo STEP para descubrir los principales factores que se transmiten de una generación a otra.
- Estudiar e implementar el método de estudio de caso, como herramienta de investigación.
- Identificar los factores propuestos por el modelo STEP que inciden en el funcionamiento de Omega Ingenieros que será la empresa estudiada.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA FAMILIAR

La definición de empresa familiar puede tener varias conceptualizaciones dependiendo si se estudia a partir del número de generación en que se encuentre la empresa, ciclo de vida, tamaño, control que ejercen los miembros de la familia en relación con la propiedad del negocio y el nivel directivo que los miembros ocupen en el organigrama. Lo más constante es la participación sobre la propiedad de la empresa, no obstante llegar a un consenso del porcentaje es relativo, ya que tal participación puede ir desde un 20% (Miller & Le Breton-Miller, 2006) hasta el control total de la empresa; luego, entonces, no se puede hablar de una definición única sino de diversos constructos que se generan a partir de los objetivos propios que el investigador establece para el estudio.

Así como no hay una definición única de empresa familiar, las características que la describen no son generalizadas, y menos representativas de todas ellas. Primero, a la empresa familiar se la puede analizar desde aquellas que han logrado un nivel de armonía, hasta las que están en un nivel de estancamiento (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Andrade, 2002; De la Rosa, Lozano & Ramírez, 2009).

Las empresas familiares con un enfoque administrativo tienen las siguientes características:

- Preocupación por las perspectivas de largo plazo.
- Devoción por la continuidad de la empresa.
- Generación de una comunidad de empleados.
- Vinculación estrecha con los clientes.
- Liderazgo de la familia.
- Participación amplia de los miembros de la familia.
- Participación prevista o real de las generaciones posteriores.

Este tipo de empresas familiares consideran importante los temas de continuidad a largo plazo, desarrollo de sus trabajadores y la comunidad, y hacen énfasis en el crecimiento y mantenimiento de sus relaciones con los clientes. Las empresas familiares que muestran un estancamiento tienen las siguientes características:

- Enfrentan restricciones de recursos únicos.
- Evitan el crecimiento.
- Están condenadas a una vida corta.
- Tienen estrategias conservadoras.
- Ven al fundador de la empresa como una reliquia.
- Falta de gestión profesional.
- La sucesión puede darse por caprichos de la familia en lugar de la competencia.

Este tipo de empresas familiares están destinadas al fracaso si no superan las características propias que las hacen ser no competitivas en el mercado. Ante esta primicia de saber qué hace a unas empresas familiares más exitosas que otras, se abre un gran panorama en la agenda de los investigadores en temas como: sucesión y continuidad.

2.2 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL MUNDO

Desde tiempos remotos uno de los grupos sociales que se ha mantenido a través del tiempo y que impulsó el desarrollo económico es la empresa de familia que tiene su origen en los inicios de la civilización Occidental. En el imperio romano y la edad media solo existían monarcas que controlaban todo, desde el campo hasta el manejo de los impuestos, donde las actividades económicas de las personas particulares estaban basadas solo en actividades de la casa. Durante el descubrimiento de América y la industrialización solo se fueron dando pocas empresas de familia impulsando el desarrollo económico, esto queda demostrado con las grandes fortunas en Estados Unidos por familias como Vanderbilt (Transporte ferroviario), La casa Morgan (banca, inversiones y electricidad), Rockefeller (Petróleo), Carnegie (acero), Ford (Automóviles) y Rothschild (Banca) en Alemania. Gracias a estas familias y los métodos utilizados por estas, muchos emprendedores tomaron estos atributos y poco a poco fueron creando empresas que manejaran los mismos modelos (Neubauer y Lank, 1999). Un ejemplo es el de Milton Snavely Hershey o mejor conocido como el fundador de la internacional

productora de chocolate Hershey`s, el aplico sus conocimientos del chocolate a la producción en cadena implementada por Gerard Ford con modelo su T1 a principios del siglo XX, gracias a este modelo, Hershey`s es un ícono en la cultura estadounidense por su famosa barra de chocolate, con aproximadamente 11000 empleados (2007) y con ingresos de 4947 millones de dólares estadounidenses (2007).

2.3 ANTECEDENTES EMPRESARIALES EN COLOMBIA

Uno de los departamentos que se ha caracterizado por ser fuerte en industria gracias a sus tierras fértiles y su puerto es el Valle del Cauca, éste departamento es de los más prósperos de Colombia ya que no solo impulsa la economía local sino también la economía nacional. Durante el siglo XVI se tiene registro de algunas personas que empezaron a llegar de España, Francia e Italia y que ingresan a la región por el rio Dagua, casi todos atraídos por las minas que había en Choco y por los recursos agrícolas del Valle del Cauca. Se sabe que un político de Mosquera, vástago de una familia notable desde la Colonia implemento en el Valle de Cauca una hacienda que producía hoja de tabaco, él logro encontrar una demanda importante en Europa e impulso a inmigrantes como Santiago Eder a establecer sus propias haciendas en la región vallecaucana y a buscar mercados para sus productos en el exterior. Estos son algunos registros de los primeros empresarios del Valle del Cauca y que futuramente se convirtieron en empresas familiares (Arroyo, 2004).

Durante la cuarta década del siglo XX, la región del Valle del Cauca ya esbozaba una estructura del campo empresarial según Arroyo (2004), los empresarios estaban formados por negociantes propietarios de almacenes, comerciantes de café, empresarios industriales, comerciantes extranjeros y los empresarios fundadores de los ingenios azucareros. De igual forma agencias como la cámara de comercio, la federación nacional de comerciantes y la asociación nacional de industriales, manejaban los más diversos intereses de estos agentes económicos.

Actualmente el Valle del Cauca se caracteriza por ser un departamento próspero y foco de inversiones, tanto nacionales como extranjeras, que apuntan a la creciente demanda de servicios y productos donde aprovechan el buen momento por el que está pasando la economía local. Esto se lo agradecemos a las empresas que desde hace más de 100 años han estado presente en la región y cuya característica principal es que son empresas familiares.

2.4 PROBLEMATICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Cuando una empresa nace y crece, el siguiente paso es la delegación, que consiste en que la primera generación delegue las funciones directivas a la segunda generación. La sucesión es una fase crucial donde según Enrique Ogliastrí de la revista Portafolio “Menos del 30 por ciento de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación”.

Ogliastri expone que la incorrecta gestión del proceso de delegación es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia; su nivel de supervivencia disminuye a medida que se aleja la fecha de fundación y a medida que aumenta el número de generaciones al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es menor que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es inferior a las de la tercera y así sucesivamente.

La forma en cómo comienza la sucesión se da por el proceso de envejecimiento progresivo de las personas, lo que hace que se tengan que comenzar un conjunto de acciones y decisiones para sustituir al empresario encargado de la dirección de la empresa, ya sea por un miembro de la familia o por un particular.

Cada delegación se convierte en un momento de crisis que se puede reflejar en el futuro, esto según Modest (2000) es común a cualquier tipo de empresa, pero en la empresa familiar cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan:

- 1) La empresa de familia está inmersa en una estructura de poder familiar que más allá incluso de la misma estructura accionaria, condiciona decisivamente la operatividad de cualquier decisión.
- 2) La elección del sucesor debe estar planteada de tal forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad directiva real del candidato, sino también la aceptación del mismo por el núcleo familiar, o, por lo menos, por las personas más

decisivas del mismo, aquellas que hacen opinión. Esta opinión configura, a veces, como candidato, no específicamente al más capaz, desde el punto de vista técnico, sino al que, dentro de determinada capacidad técnica, tiene además la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar.

3) La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quien pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento; sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado. No entender esto puede ser una de las mayores fuentes de conflicto y del llamado choque generacional.

2.5PROYECTO STEP

El proyecto de prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional (STEP) se basa en una manera de examinar, comprender y explicar el emprendimiento dentro del contexto de la familia. Son los procesos a través de los cuales una familia usa y desarrolla mentalidades emprendedoras y capacidades influenciadas por la familia para crear nuevas corrientes de valor emprendedor, económico y social a través de las generaciones. (CasedformStep Project, 2015)

El modelo Step explica que hay unas influencias medidoras que son particularmente relevantes para el modelo de investigación. Estas influencias se ven reflejadas en el exterior del modelo de negocio. Estas influencias medidoras son propias de las organizaciones de familia.

Las influencias medidoras son

- Ambientes inciertos: Esta influencia explica el cómo la organización se enfrenta a los ambientes hostiles e impredecibles que presenta Latinoamérica para que la empresa logre desarrollarse adecuadamente
- Estructura de gobierno: Esta influencia explica cómo se organiza la empresa para funcionar correctamente y tener éxito en el mercado.
- Gestión del conocimiento: Explica el cómo transferir el conocimiento y experiencia entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Los académicos de STEP alrededor del mundo siguen este marco y desarrollan estudios de caso a profundidad. Para que una empresa familiar sea incluida en el proyecto STEP debe cumplir cuatro criterios:

- La familia debe ser activa en la administración de por lo menos una empresa en funcionamiento para evitar que simplemente se observen familias con participación pasiva o líquida.

- La familia debe ser propietaria de más del 50% de las acciones con voto de la empresa en funcionamiento, para que tenga control significativo sobre la dirección estratégica de la empresa.
- Al menos la segunda generación debe estar involucrada en la propiedad y/o administración.
- La familia debe tener una intención transgeneracional, es decir, la ambición de pasar la empresa a la siguiente generación de la familia.

En el proyecto de investigación STEP los investigadores siguen una metodología de investigación común, que consiste en recolectar material empírico a través de entrevistas personales con los actores clave y de fuentes de información secundaria, como páginas de internet, informes anuales y artículos en los medios. Este procedimiento permite comparaciones convenientes entre casos y puntos de vista adicionales tanto para los académicos como para los profesionales.

Para analizar y comparar el estudio del caso con la teoría, se utilizarán los hallazgos hechos por los académicos de Step en Latinoamérica y se comparará con los hallazgos realizados con la empresa Omega Ingenieros.

A continuación se expondrán 3 hallazgos acerca de los ambientes inciertos, estructura de gobierno y gestión del conocimiento hechos por los académicos de STEP extraídos del libro "Understanding entrepreneurial Family business in uncertain environments" editado por Mattias Nordqvist, Giuseppe Marzano,

Esteban R. Brenes, Gonzalo Jiménez y María Fonseca-Paredes publicado en 2011.

2.4.1 Negocios familiares en ambientes inciertos de Latinoamérica

El autor nos plantea que el interés académico en comprender el emprendimiento ha crecido en los últimos años, según él, el emprendimiento en las empresas familiares se divide en dos grupos: el primero explica el rol y el significado que le da la familia para empezar nuevas actividades de negocio, y el segundo es el emprendimiento en negocios familiares establecidos Nordqvist (2011).

Estos dos tipos de emprendimiento vienen condicionados por una serie de factores internos y externos, el primero hace énfasis en el capital de trabajo, el capital financiero y la liquidez, mientras en el segundo explica los aspectos macroeconómicos como la economía local, el ámbito legal y la cultura.

Para Nordqvist estos factores se pueden anticipar para tomar una decisión, mientras que otros factores simplemente no se pueden prever. Estos factores que no se pueden prever se dan porque simplemente no se pueden tener control sobre ellos, es por esto que son llamados ambientes inciertos en donde las organizaciones tienden a adaptarse y de los cuales haremos énfasis para explicar cómo han sobrevivido a dichos ambientes.

Según Millekan (2011), para comprender los ambientes inciertos de Latinoamérica hay que entender el significado de incertidumbre. Para Millekan la incertidumbre es una ausencia de conocimiento para tomar o escoger decisiones de las cuales

no se pueden predecir, siguiendo el contexto de Latinoamérica, esta zona se caracteriza por tener ambientes inciertos y hostiles por el hecho de que presentan cierta fragilidad a la hora de tener derechos de propiedad, hay poco acceso a la financiación y los asuntos de seguridad dificultan el crecimiento y hacen que estos ambientes (que no pueden controlar) afecten directamente a la empresa.

Millekan también afirma que para responder con estos problemas de incertidumbre, la formación estratégica tiene que tener un proceso en el que el gerente entienda el contexto para elegir la dirección más apropiada, donde no hay que subestimar a la incertidumbre y para lidiar con ella se requiere la habilidad de encontrar el momento justo, que no puede ser ni antes ni después.

La incertidumbre es una característica real a la que se puede responder, por ello Millekan expone que hay 3 características de incertidumbre: (i) El estado incertidumbre, donde el gerente percibe el ambiente impredecible y no entiende el contexto de la situación. (ii) Incertidumbre de efecto, donde el gerente tiene una inhabilidad de predecir el impacto de una decisión y (iii) la incertidumbre respuesta, donde el gerente no puede predecir las consecuencias de una decisión.

Brenes (2015) nos expone que aunque la incertidumbre puede afectar directamente a la organización, estas se relacionan entre si ya que sin incertidumbre no sería necesario el emprendimiento, ya que las organizaciones emprendedoras se enfrentan constantemente a la incertidumbre donde ella

supone adentrarse en lo desconocido en cada momento, sin incertidumbre y sin lo desconocido, no hay posibilidad de emprender acciones nuevas.

2.4.2 Estructura de gobierno en empresas familiares de Latinoamérica

El concepto de gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directores y alta administración, según Mustakallio (2002) la parte gubernamental es importante para las empresas familiares debido a la complejidad entre las relaciones de los miembros de la familia con la organización.

Los académicos de Step estudiaron 8 empresas familiares de Latinoamérica y por medio de la evaluación de casos, los resultados fueron generalizados y expuestos a continuación.

Estas empresas familiares tienen como característica en su estructura de gobierno que no cotizan en bolsa y tienen una junta directiva exigida por la ley que no son tenidos en cuenta por la familia.

Según Dyer (2006) hay 4 tipos de estructura gubernamental:

(i) Empresa familiar de tipo “clan”: este tipo de estructura tiene como característica que los objetivos de los dueños y los administradores son los mismos, esto conlleva a que los costos de gerenciamiento sean reducidos ya que no es necesario la intervención de agentes externos que dirijan la compañía, esto

sucede porque entre los dueños y los administradores hay la suficiente confianza y trae consigo la mejora de la comunicación, las relaciones de la empresa y la unión de la familia.

Estas empresas tienen buen capital humano debido a que los miembros de la familia, que trabajan en la compañía, están comprometidos con la firma y quieren que esta sea exitosa,

La mayoría de estas empresas están en la primera generación y todos los directivos son de la familia.

(ii) Empresa familia tipo “profesional”: estas empresas están caracterizadas por tener códigos profesionales de conducta, las relaciones están basadas en ello, debido a este tipo de códigos el costo de gerenciamiento es alto debido a la necesidad de formalizar y monitorear los sistemas de control de administración.

La ventaja de dicha estructura radica en que se evita el oportunismo y garantiza que la familia no gaste los recursos de la empresa. La gran parte de estas empresas se caracterizan por ser empresas grandes y de familia numerosa, donde los dueños fundadores tienen gran parte de la empresa.

(iii) Empresas de familia tipo “mama y papa”: Este tipo de empresas se caracteriza por menores costos de manejo y no poseen conflictos por el hecho de que los administradores siempre están monitoreados por la familia. Se caracterizan también por un comportamiento altruista donde la familia puede promover el

nepotismo, que es el trato de favor hacia familiares a los que se otorgan cargos o empleos por el hecho de serlo, debido a esto se contratan a personas sin experiencia y se difícil llegar a desarrollar el negocio de manera exitosa.

Los tipos más comunes de estas empresas, son aquellas que son manejadas sin ningún tipo de esfuerzo para que estas crezcan.

(iv) Empresa propio–interesada: Estas empresas están relacionadas con el utilitarismo y el altruismo, los miembros familiares ponen sus intereses propios por delante de los de la empresa, se promueve el nepotismo donde este puede resultar en problemas de reclutamiento y retención del capital humano calificado.

2.4.3 Gestión del conocimiento en Latinoamérica

La transferencia de conocimiento es importante en una empresa familiar para preservar y ampliar la ventaja competitiva, ya que el éxito de una empresa familiar a menudo se basa en la experiencia única de sus predecesores, siendo importante extender esta experiencia a todos los miembros de la empresa familiar (Cabrera-Suarez, et al... 2001). Estudios anteriores han descubierto que las empresas que se centran en la creación y explotación del conocimiento como fuente de ventaja son más propensas a desarrollar habilidades de aprendizaje útiles para la adaptación y el crecimiento en nuevos entornos (Grant, 1996)

Una transferencia de conocimientos efectiva es considerada como la clave para los procesos y resultados de la organización, incluyendo la transferencia de las

mejores prácticas, el desarrollo de nuevos productos, la rapidez en el aprendizaje y la supervivencia de la organización (Zhang, Zheng, Li, Nie, Huo y Shi 2008).

Lin, Lee y Wang (2009) apuntan que el intercambio de conocimientos es una forma de innovación organizativa que tiene el potencial para generar nuevas ideas y desarrollar nuevas oportunidades de negocio a través de los procesos de socialización y aprendizaje.

El conocimiento es un paso adelante. Es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. La capacidad de interpretar esos datos es lo que provoca que la información se convierta en conocimiento, Según Nonaka y Takeuchi (1995) existen dos tipos de conocimiento.

(i) Conocimiento tácito. Este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio, es producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y resulta difícil expresar o formalizar. Es entonces aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando y que sólo es posible transmitir y recibir consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos.

Este tipo de conocimiento, bien se trate de aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy enraizado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno.

(ii) Conocimiento explícito: Se trata del conocimiento basado en datos concretos con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple es " la teoría".

El conocimiento explícito se puede expresar mediante palabras y números, y es fácil de transmitir. Es un conocimiento formal que puede plasmarse en los documentos de una organización, tales como informes, patentes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizativos. El conocimiento explícito define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados.

Para el caso de Latinoamérica, los académicos de STEP escogieron 7 casos de empresas familiares en Colombia, Venezuela, Ecuador, Guatemala y México. En estos casos ellos identificaron que en las empresas familiares de dichos países el conocimiento tácito es el que prevalece ya que, como son empresas familiares de 2 o más generaciones, el conocimiento se transmite por medio de la experiencia y en cómo se acerca a la persona que se le va a transmitir el conocimiento a la organización para que esta aprenda y reciba esos conocimientos.

En los 7 casos de Latinoamérica, se encontró que en la mayoría de empresas transmitían el conocimiento en 3 diferentes etapas:

La primera etapa es cuando se comparte el conocimiento, en donde el individuo interioriza una norma o pauta social hasta el punto de considerarla como parte integrante de su personalidad. Por lo general esta etapa es cuando se acerca a la persona que se le va a transmitir el conocimiento a la empresa en una temprana edad, esto puede ser en su niñez o cuando se es adolescente. El impacto que genera es que el individuo identifica los valores del negocio familiar y desarrolla cierto tipo de habilidades.

En la segunda etapa también se sigue compartiendo el conocimiento pero en esta etapa se hace énfasis en aprender haciendo y socializando el conocimiento. Esta etapa se caracteriza porque la persona es acercada durante los estudios de pregrado, antes de convertirse en parte de la empresa familiar. El impacto que esta genera es que la persona aprende a resolver problemas y a generar ideas, adquiere conocimiento y experiencia e incrementa su compromiso y confianza en la organización.

La tercera etapa ya es una etapa de integración del conocimiento y es cuando la experiencia es activa y hay una integración de los conocimientos a la empresa, en esta etapa el individuo es formalmente integrado a los negocios de la familia y el impacto que esta etapa genera en el individuo es un aprendizaje del cómo se está manejando los negocios y como generar e implementar nuevas ideas.

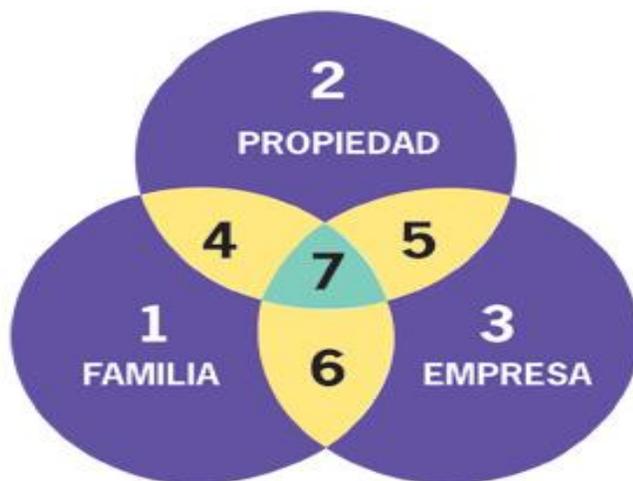
2.6 LITERATURA EN EMPRESAS FAMILIARES

2.6.1 Modelo de los 3 círculos

El modelo de los tres círculos (figura 1), de Davis y Tagiuri, explican la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Figura 1

Modelo de los 3 círculos



Fuente SALAZAR NAVA. (2004). Ilustración 1. Dimensiones de la empresa de Familia. Modelo de los tres círculos

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio

económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno.

Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

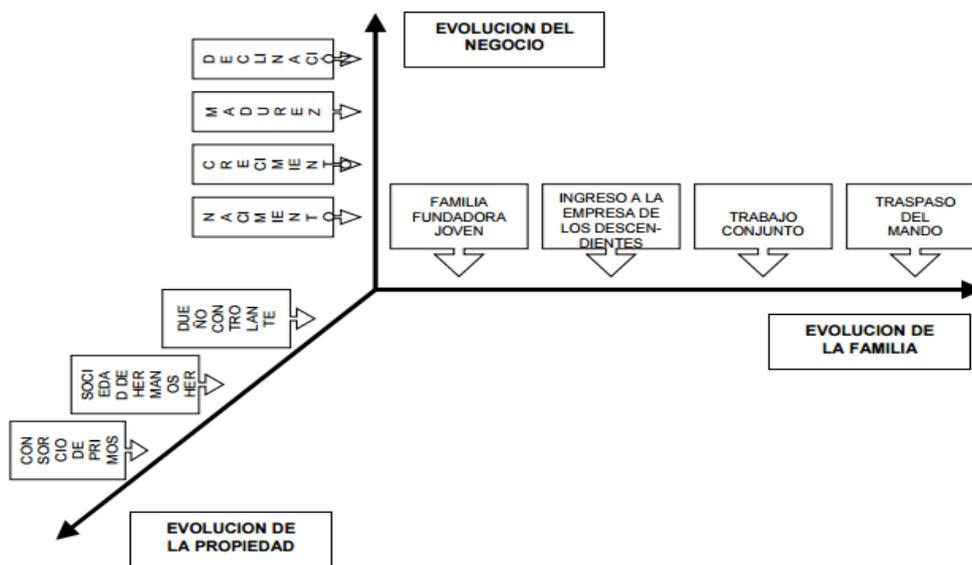
2.6.2 Modelo evolutivo tridimensional

El modelo evolutivo (figura 2) consiste en la interrelación de los tres subsistemas que entran en juego en este tipo de empresas lo cual conlleva al planteamiento de escenarios producto de las diversas combinaciones que resultan de una matriz (Propiedad, Familia, Empresa). Considerando elementos conceptuales extraídos de algunos autores en relación al área objeto de estudio, tal es el caso de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1.997), tomando referencias empíricas extraídas de

organizaciones familiares, se pretende determinar la aplicabilidad del modelo mediante la identificación de escenarios. Se destaca que los tres subsistemas cuentan con cualidades distintas; el ritmo y el patrón de desarrollo a través del tiempo es diferente para los accionistas, familiares y las empresas. En el mismo orden de ideas, las empresas familiares pueden dentro de cada ámbito omitir fases, retornar a las anteriores, estancarse en una o encontrarse en varias de ellas al mismo tiempo; lo cual conlleva hacia múltiples posibilidades muy propias de la naturaleza de cada organización, cuando se trata de caracterizar 34 escenarios donde converjan los tres ejes en cuestión.

Figura 2

Modelo evolutivo tridimensional



Fuente Empresas Familiares Generación a generación. Gersick et al., 1997.

2.6.3 Situación y categorización de las empresas familiares

Debido a que la empresa familiar ha predominado en diversos sectores de la economía Colombiana, es paradójico que este tipo de organización haya sido poco estudiada, con excepciones de los aportes provenientes de la comunidad académica vinculada a la historia empresarial y algunas revistas no académicas, consideran que en Colombia los estudios sobre empresas de familia son un campo aun “Virgen” por aprovechar.

Este mismo autor hace una revisión de la constitución de las grandes, medianas y pequeñas empresas familiares en Colombia y hace la siguiente clasificación por categorías (Figura 3):

Figura 3

Categorización de las empresas familiares

CATEGORÍA	ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN DIRECCIÓN-PROPIEDAD
PRIMERA	Modelo Holding	Fuerte integración vertical Diversificación en actividades complementarias Inclinación a la internacionalización Ubicadas en las grandes ciudades	Oficina central a cargo de los familiares Numerosas empresas a cargo de gerentes externos no familiares Junta directiva mixta
SEGUNDA	Industrial y comercial Modelo de empresas especializada Sociedades anónimas	Realizan actividades en una sola rama Fuerte posición en el mercado Ubicadas en grandes ciudades e intermedias	Gerente general Junta directiva familiar
TERCERA	Negocios de explotación agrícola y pecuaria Estructura organizacional simple	Ubicados en pequeños y medianos centros urbanos de explotación agrícola y pecuaria	Oficina central controlada por líderes familiares Área de producción y explotación a cargo de un agente externo
CUARTA	Mipymes	Actividades especializadas de comercio, industria y servicio a baja escala Escaso desarrollo tecnológico Mercados locales	Controladas por el fundador o uno de sus sucesores Cuadros directivos muy pequeños a cargo de la familia

Fuente Competitividad y Productividad en Empresas Familiares PYMES; ROMERO (2006).

En la primera categoría ubica los grandes grupos empresariales caracterizados por una fuerte integración vertical, amplia diversificación hacia actividades complementarias que refuerzan su capacidad de acción y orientadas a la internacionalización. Se ubican en las grandes ciudades del país como Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín. Se organizan bajo el modelo de Holding, con una oficina central controlada por miembros familiares y numerosas empresas a cargo de gerentes profesionales externos a las familias accionistas, juntas directivas

mixtas conformadas por familiares accionistas y profesionales no pertenecientes a la familia.

En la segunda categoría están las grandes empresas industriales y comerciales especializadas en una sola rama de actividad en la cual han alcanzado una fuerte posición de mercado, su organización es de una típica sociedad anónima, con oficinas centrales dentro de la misma empresa, generalmente son dirigidas por un presidente o director general, que reporta a una junta directiva integrada principalmente por la misma familia propietaria. Tales empresas demuestran una distribución espacial más amplia que la de los grandes grupos empresariales, en cuanto a que no sólo se ubica en las grandes ciudades del país, sino, en ciudades intermedias como: Manizales, Bucaramanga, Pereira, Cartagena e Ibagué.

La tercera categoría corresponde a los negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria, ubicados en su mayoría en pequeños y medianos centros urbanos que se han creado alrededor de la economía agraria, cuya actividad se organiza con base en la explotación de cultivos tradicionales de la economía nacional como: café, banano, caña de azúcar, flores y más recientemente la palma africana y en actividades como la ganadería, industria agrícola y especies menores; su estructura es simple, con una oficina central controlada por los líderes familiares y en la cual se desarrollan las actividades administrativas y de comercio, mientras que encargan a administradores externos el área de explotación o producción.

En la cuarta categoría ubican cientos de pequeñas y medianas empresas denominadas Pymes, concentradas en actividades especializadas de industria, comercio y servicio a baja escala, con limitados niveles de desarrollo tecnológico y atención a mercados locales; estas empresas están controladas por el fundador o alguno de sus sucesores, tienen cuadros directivos muy pequeños a cargo de la familia y esquemas de gestión muy poco desarrollados, Romero (2006).

2.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

2.6.1 Estudio de casos

El estudio de casos, se ha convertido en un método de investigación importante en la Administración de empresas, aun cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente; sin embargo, la investigación cualitativa, específicamente con el estudio de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías. Yin (1994).

El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas. Son frecuentes las investigaciones que utilizan esta metodología que dan como resultado

publicaciones en revistas de gran difusión y calidad en el área de la Dirección y Administración de empresas.

Con el estudio de casos se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teoría de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales.

Los interrogantes "cómo" y "por qué" permiten concretar el problema inicial de una investigación de estudio de caso donde será necesario identificar un sistema integrado que constituirá el fenómeno objeto de estudio. Una investigación de estudio de caso, según el diseño de Yin (1994), contiene una fase donde se enuncian proposiciones o hipótesis de investigación. Se trata de afirmaciones sobre el problema identificado a partir de las bases teóricas de la investigación. Su función es encaminar la investigación en la dirección correcta mostrando aquello que es necesario observar para obtener evidencias y evitar "recogerlo todo".

2.7 METODOLOGIA

2.7.1 Método de la investigación

Los objetivos específicos y el general, además del marco teórico propuesto en un principio, hacen que nos lleve a seleccionar un caso de estudio, en este caso la empresa familiar OMEGA ingenieros. Como la opción más apropiada para realizar

una investigación es la investigación descriptiva se efectuara utilizando una encuesta a diferentes personas dentro de la organización.

A partir de las observaciones se descubrirá la generalización de un hecho y una teoría. Además se hizo una investigación de campo donde esta se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible.

2.7.2 Muestra

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación se escogió la empresa Omega Ingenieros como caso de estudio, la manera práctica y precisa que se usó para cumplir con los objetivos del estudio fue seleccionar una investigación de caso de estudio.

Las maneras de cómo conseguir respuesta a las interrogantes fue clave para escoger aquellos personajes dentro de la organización donde se incluye directivos que no son de la familia, directivos que si son de la familia y empleados con una cierta antigüedad dentro de la organización.

2.7.4 Recopilación de datos

El proceso de recolección de la información se realizó a través de una entrevista a profundidad a los directivos de la empresa Omega ingenieros que son parte de la familia con la finalidad de conocer los procesos de sucesión, vinculación, valores

familiares, tradiciones en la empresa, historia y evolución de las prácticas administrativas de la empresa.

Para la entrevista se empleó una guía semi-estructurada, la información fue grabada y transcrita en su totalidad.

2.7.3 Descripción de la empresa

Omega Ingenieros SAS es una empresa especializada en servicios de Ingeniería y Asesoría Técnica en el diseño, construcción y mantenimiento de sistemas, aseguramiento de la calidad del aire al interior de edificaciones, balanceos de sistemas de manejo de aire, limpieza de sistemas de extracción de cocinas, aplicación de recubrimientos anticorrosivos y automatización de procesos y edificaciones.

Con más de 25 años de experiencia profesional y personal capacitado. Omega Ingenieros SAS atiende las necesidades del mercado colombiano contando con su sede principal en la ciudad de Cali y agencias en Bogotá y Cartagena.

Omega Ingenieros SAS cuenta con personal altamente calificado, incluyendo ingenieros profesionales y personal técnico de planta o asociados, para atender cualquier requerimiento de los sistemas que la empresa suministra y aquellos que sus clientes le confía. La amplia experiencia individual y colectiva de este selecto

equipo de trabajo es prenda de garantía en todas las obras contratadas con Omega Ingenieros SAS.

3 ANALISIS

3.1 Caso Omega

3.1.1 Perfil de la empresa

Omega Ingenieros SAS es una empresa especializada en servicios de Ingeniería y asesoría técnica en el diseño, construcción y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado, Actualmente destaca su línea de negocios dedicada a la limpieza de ductos de cocinas y aplicación de recubrimientos anticorrosivos. Sus clientes son empresas de diversos sectores y su sede principal está localizada en Cali, Colombia. Inició operaciones en el año 1988 cuando Gustavo Cruz Buenaventura, su fundador, comenzó en un pequeño apartamento del sur de Cali con 3 empleados. Actualmente Omega ingenieros tiene su sede principal en el centro de la ciudad, desde donde maneja sus proyectos con empresas de todo el país, apoyándose también en oficinas que posee en Bogotá y Cartagena, generando más de 100 empleos a nivel nacional.

Misión

“Omega Ingenieros S.A.S. seguirá trabajando para ser reconocida como la empresa más integral, más confiable, con mayor actualización tecnológica, con mayor espíritu innovador y con mejor soporte en ingeniería en Colombia, organización que ha crecido de manera controlada y que cuida su capacidad de generación de valor para sus clientes.”.

Visión

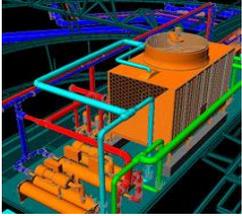
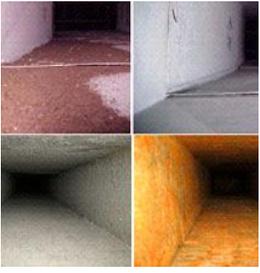
“El profesionalismo de nuestra gente, la disponibilidad tecnológica y nuestra fortaleza organizacional nos permitirán:

1. Satisfacer los requerimientos específicos de nuestros clientes cumpliendo con las más exigentes normas que rigen el campo de la ingeniería térmica y los ambientes controlados
2. Atender de manera oportuna y eficaz a nuestros clientes
3. Ofrecer un precio justo por un trabajo de alta calidad, que nos permita establecer relaciones a largo plazo
4. Trabajar de manera segura priorizando siempre la vida y el medio ambiente
5. En todo momento crear valor para nuestros clientes, accionistas y empleados.”

3.1.2 Unidades de negocio

OMEGA Ingenieros posee 6 líneas de negocios, cuatro de ellas relacionadas con el diseño, instalación y mantenimiento del aire acondicionado, y dos de ellas pertenecientes a otras categorías, específicamente limpieza y mantenimiento de ductos y recubrimientos anticorrosivos. Todos los servicios son dirigidos a empresas. Los productos del portafolio de la empresa están en la figura 4:

Figura 4, Portafolio de servicios de Omega ingenieros

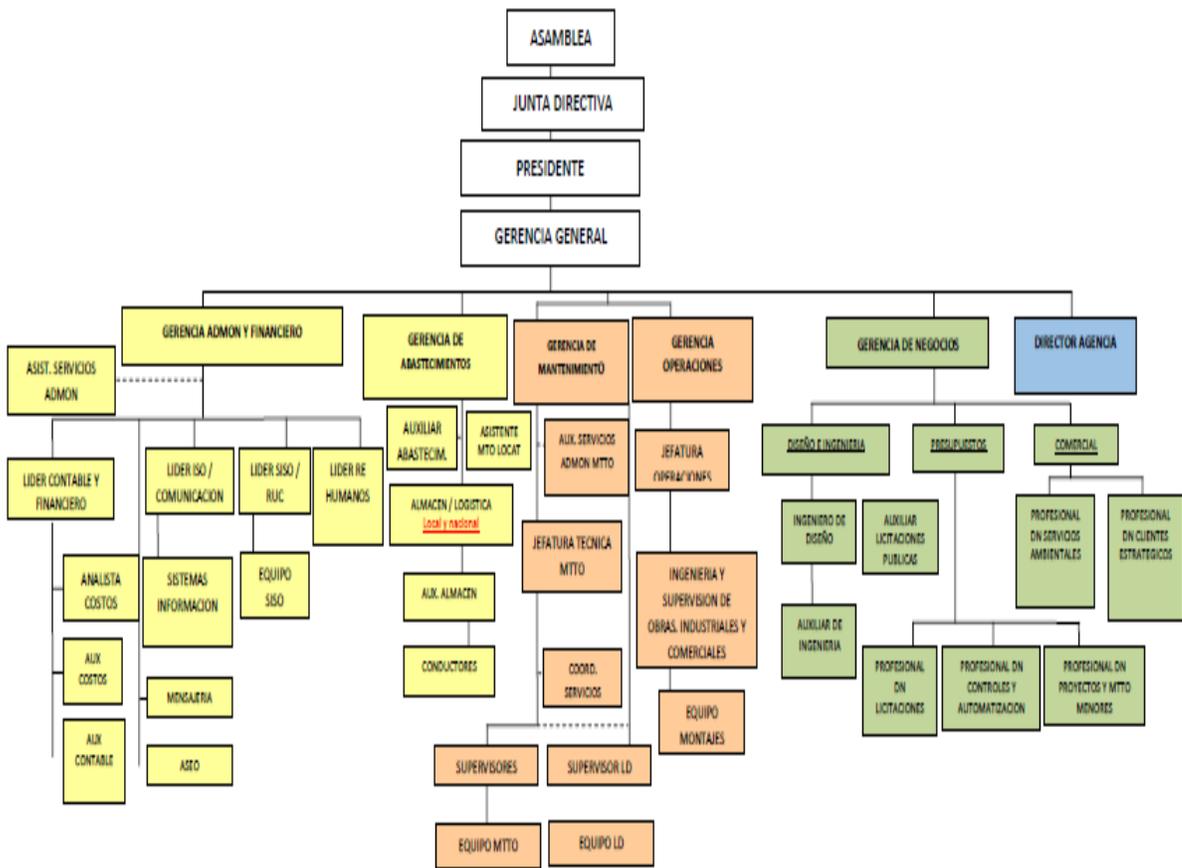
<p><u>1.</u> Asesoría</p>	<p>1. Diseños de sistemas de aire acondicionados 2. Estudios de eficiencia energética 3. Gerencia de proyectos</p>	
<p><u>2.</u> Suministros de equipos y partes</p>	<p>1. distribuidores y/o instaladores autorizados</p>	
<p><u>3.</u> Montajes Electromecánicos</p>	<p>1. Aire acondicionado 2. Refrigeración 3. Ventilación 4. Enfriamientos evaporativo de techos</p>	
<p><u>4.</u> Mantenimiento Electromecánico</p>	<p>1. Servicio de mantenimiento electromecánico</p>	
<p><u>5.</u> Servicios ambientales en espacios interiores</p>	<p>1. Control de hongas, limpieza de sanitación de areas productivas 2. Limpieza, sanitación y aromatización interior de conductos de manejo de aire 3. Limpieza de sistemas de manejo de aire en cocinas industriales</p>	
<p><u>6.</u> Recubrimientos anticorrosivos</p>	<p>1. Sin recubrimiento 2. Con recubrimiento</p>	

Fuente, www.omegaingenieros.com, Junio 2015

3.1.3 Estructura de gobierno

El gerente general es Gustavo Adolfo Cruz, el pertenece a la segunda generación y está a cargo de la empresa. Gustavo Cruz, fundador de la empresa, actualmente sigue siendo el presidente de Omega, es parte de la Junta Directiva y asesora a Gustavo Adolfo cada vez que lo necesita. La estructura de gobierno está presentada en la figura 5.

Figura 5, Estructura de gobierno de Omega Ingenieros



Fuente, suministrado por Omega Ingenieros

3.1.6 Entrevistas

Para realizar las entrevistas, se siguieron los procedimientos de los académicos de STEP, estos vienen dados por un formato de entrevista que está en los anexos al final del documento y donde proponen entrevistar a los diferentes miembros de la organización, tanto a los miembros de la familia como a las personas que no hacen parte de ella.

A continuación se mostrara el resumen de las entrevistas.

Nombre	Administrador	Familia	Gerente General	Empleado	Fecha de la Entrevista	Duración
Gustavo Adolfo Cruz		X	X		23/02/2015 17/04/2015	130 min
Gustavo Cruz		X	X		27/04/2015	100 min
Raquel de Cruz		X			29/04/2015	90 min
Nadia Rizo	X				16/04/2015	120 min
Fabián Izquierdo	X				15/04/2015	105 min
Mauricio Ortega	X				16/04/2015	115 min
Andrés Hurtado	X				13/04/2015	110 min
Alejandro Villarejo				X	14/04/2015	105 min
Walter Grajales				X	14/04/2015	110min
Jorge Bustos				X	27/04/2015	80 min
Silvio Borrero		X			12/05/2015	70 min

3.1.5 Industria

Omega pertenece a la industria del aire acondicionado y la ventilación mecánica, que comprende el diseño, la fabricación, el montaje, el mantenimiento, y la asesoría de sistemas de aire acondicionado y ventilación mecánica para diferentes sectores: hospitalario, farmacéutico, comercial, residencial, entre otros. OMEGA abarca todos los servicios mencionados, especializándose en atender grandes superficies, convirtiéndose en uno de los líderes de la industria en estos últimos años. Omega no atiende clientes residenciales, solo por excepción si están relacionados con alguno de los clientes empresariales.

Esta industria se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de climatización y ambientes controlados de los sectores mencionados. Sus actividades principales son el diseño de sistemas de aire acondicionado y ventilación mecánica; el suministro e instalación de equipos de aire acondicionado y el suministro e instalación de equipos de extracción mecánica, mantenimiento preventivo y correctivo. Para satisfacer las necesidades del sector, las importaciones llegan al 65%, mientras que el 35% es ensamblaje nacional, empleando en promedio 60.000 personas que trabajan para 5.000 empresas entre: micro, pequeña, mediana y gran empresa, contando personas independientes y firmas de servicios.

Según la revista Dinero para las principales firmas distribuidoras de aires acondicionados en Colombia, estas reportan aumentos en la facturación que van

del 15 al 100 % en el año 2013¹. Gracias al avance tecnológico el costo se ha venido disminuyendo, pues hace apenas una década el aire acondicionado pasó de ser un elemento de lujo a ser un implemento asequible en oficinas y locales de afluencia de público, donde se ha incrementado la demanda.

Asimismo, el crecimiento del sector del aire acondicionado y la ventilación mecánica se encuentra estrechamente relacionado con el sector de la construcción, puesto que las nuevas edificaciones necesitan eventualmente sistemas de control para el manejo de temperaturas y renovaciones de aire. El sector de edificaciones ha venido creciendo desde el 2012, duplicándose hasta el 2014, llegando a más de 20.000 millones de pesos².

3.2 Omega vs Latinoamérica

3.2.1 Toma de decisiones en ambientes inciertos

Al hablar de toma de decisiones en ambiente inciertos por lo general y dentro de la industria de aires acondicionados en Colombia, se considera que Omega es una de las empresas que más ha apostado en la toma de decisiones. Gustavo Adolfo argumenta de la siguiente manera: “De las empresas de aquí de Cali nosotros somos la más arriesgada, nos le medimos a muchas cosas que aquí en Cali dejaron de hacer las otras empresas. Estos trabajos los estaban tomando empresas de afuera de la ciudad” Adicionalmente Omega Ingenieros consideran

¹<http://www.dinero.com/imprimir/159390> (ago. 9, 2012)

²<http://www.portafolio.co/negocios/industria-los-electrodomesticos-colombia> (dic. 2 , 2013)

que el riesgo que ha tomado Omega es necesario para sostenerse y crecer en el tiempo, de la forma como lo ha hecho hasta ahora.

Acá podemos observar como Omega y su gerente general, como muchas empresas de Latinoamérica, afronta la incertidumbre de forma de respuesta, la cual hace parte de las 3 características de incertidumbre expuestas por Millekan. Gustavo Adolfo Cruz maneja la incertidumbre-respuesta ya que él a pesar de que no puede predecir las consecuencias de una decisión, se lanza por trabajos que muchas otras empresas no hacen en Cali, de este modo vemos como la incertidumbre jugó a favor de él ya que toma una decisión de adentrarse a trabajos donde muchas otras empresas no las hizo, tal como dice Brenes (2015) la incertidumbre se relaciona con la organización ya que sin incertidumbre no sería necesario el emprendimiento y la toma de decisiones. Las organizaciones tomadoras de riesgo se enfrentan constantemente a la incertidumbre donde ella supone adentrarse en lo desconocido en cada momento para lograr tener éxito.

Aunque es importante mencionar la forma en cómo Omega toma este tipo de decisiones. Al parecer no necesariamente hay un proceso establecido, lo que hace que las decisiones se tomen sin demasiada información, apostando al éxito a través del ensayo y error. Esto, por supuesto, determina que Omega pueda contar algunos fracasos de nuevas ideas, así como algunos aciertos. "... no hay procesos establecidos para tomar iniciativas, estas las evalúa Gustavo y si es buena se lanza, ellos no hace ningún análisis minucioso previo ni de mercado, ni de costeo" menciona Walter Grajales.

Aquí se evidencia otra de las características expuestas por Millekan, Gustavo Cruz maneja el estado-incertidumbre, donde el gerente percibe el ambiente impredecible y no entiende el contexto de la situación, esto se da porque al no entender la situación y el contexto, se tiende a llegar a los fracasos de nuevas ideas.

3.2.2 Gobierno familiar

Cuando de gobierno familiar y relaciones de familia con la empresa, Gustavo Cruz deja claro “nunca se debe confundir la amistad o la familia con el trabajo”. De hecho, durante la época en que estuvo un accionista no perteneciente a la familia como gerente, en la empresa se manejaron y “separaron” muy bien las relaciones personales y las que tenían que ver con el trabajo, y no hubo roces personales.

En lo anterior se evidencia una característica del tipo de gobierno llamado empresas de familia tipo “mama y papa”, esta se caracteriza por no poseer conflictos por el hecho de que los administradores siempre están monitoreados por la familia y por separar las relaciones personales y las relaciones laborales.

A pesar de que la Junta esta institucionalizada como tal, no cumple el rol a cabalidad, debido a inconstancia de las reuniones, y a veces por la dificultad de que los asesores externos asistan. “La junta debía reunirse cada 3 meses y para ello deberíamos ofrecer un incentivo para que haya más compromiso de ambos lados, porque las cosas hay que consultarlas y discutir las” expone Gustavo Adolfo.

Este problema se evidencia en gran parte de las empresas de Latinoamérica, Según Dyer, la mesa directiva es la que fija la estrategia general de la compañía y supervisar el desempeño de la alta gerencia.

3.2.3 Gestión del conocimiento

El conocimiento inicial necesario para arrancar y hacer crecer la empresa lo desarrolla Gustavo, su fundador, acompañado de su mano derecha Daniel Cobo. El problema en ese momento es que no había documentación de muchas de las cosas que hacía la empresa, ni procesos y procedimientos, ni descripciones de cargos. "...él llevaba la empresa en la cabeza y yo pienso que eso es lo peligroso de cualquier empresa, si uno necesita dejar una institución, tiene que sacarla de la cabeza, porque uno se va y se acabó la institución" dice Gustavo Adolfo cuando se refiere a su padre.

Comparando con la teoría expuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), vemos como Omega ingenieros sigue desde sus inicios un conocimiento tácito, este se ve reflejado cuando Gustavo Adolfo afirma que Gustavo Cruz nunca registro su conocimiento en alguna documentación y afirma que eso es peligroso porque si él se hubiera ido, también se hubiera ido la empresa.

A pesar de ello, Gustavo supo pasarle el conocimiento a su hijo Gustavo Adolfo, cuando él se comienza a encargar de Omega desde la Gerencia General. De

alguna forma, Gustavo Adolfo había estado relacionado con Omega desde muy joven, pasando las vacaciones en algunos trabajos menores, pero creándose el lazo con la institución. Siguiendo con lo que dice Nonaka y Takeuchi (1995) y lo que descubrieron los académicos de STEP, este conocimiento tácito se puede transmitir en distintos pasos, en este caso se puede evidenciar la primera etapa cuando Gustavo Adolfo entra en Omega desde temprana edad haciendo trabajos menores. A si mismo Gustavo Adolfo empieza a interiorizar las normas para después considerarla como parte de su personalidad, además Gustavo Adolfo obtiene cierta experiencia, un temprano acercamiento y una familiarización con los negocios de la familia. El impacto que genera en Gustavo Adolfo es que él ya empieza a identificar los valores del negocio familiar y desarrolla experiencia y habilidades.

Gustavo Adolfo siempre estuvo ligado a Omega, cuando él estaba haciendo su pregrado siempre estaba al tanto de lo que pasaba en Omega, tanto fue así que su tesis estaba basada en la empresa. Comparando estos sucesos con lo encontrado por los académicos de STEP, Gustavo Adolfo sigue a la segunda etapa donde se sigue compartiendo el conocimiento pero hace énfasis en aprender mientras se está trabajando y en como socializa dicho aprendizaje, siguiendo lo anterior Gustavo Adolfo cumple con esas características porque al hacer su tesis de pregrado, esta le sirve para investigar y meterse más afondo de los problemas y de lo que sucedía en ese entonces en Omega, por lo tanto al investigar y trabajar teniendo como base Omega, el impacto que género en

Gustavo fue aprender a resolver problemas, generar ideas para nuevos procedimientos, adquirir conocimiento y experiencia para su posterior compromiso con la organización.

Luego ya graduado de ingeniero, Gustavo Adolfo ocupa un puesto administrativo en la organización por un tiempo para luego irse a estudiar y adquirir experiencia fuera de Omega. Mientras Gustavo Adolfo estaba por fuera, el cargo de directivo era ocupado por un allegado a la familia, cuando Gustavo Adolfo decide volver para reestructura a Omega, Gustavo Padre tuvo que transmitirle muchos de los conocimientos y aprendizajes que él tenía “en su cabeza”. “Incrementaron la comunicación, es decir después de que Gustavo Adolfo entra a la empresa, fue muchísimo mejor, entonces aumentaron la comunicación porque el hijo necesitaba de su papá” comenta Walter Grajales, un empleado que tuvo la experiencia de ser dirigido por Gustavo Cruz y Gustavo Adolfo.

En la anterior se refleja el último paso de gestión del conocimiento expuestos por los académicos de STEP, en el último paso se integra el conocimiento ya adquirido y la experiencia se vuelve activa, hay una integración de los conocimientos de la empresa y Gustavo Adolfo es vinculado formalmente a la organización, primero cuando él ocupa un cargo administrativo y después cuando se hace a cargo de la empresa. El impacto que genera en Gustavo Adolfo es el aprendizaje del cómo se maneja el negocio y en cómo se generan e implementan nuevas ideas.

Gustavo Adolfo entonces empieza a implementar muchos de los conocimientos que traía de su posgrado, de su experiencia como independiente, y de los entrenamientos y ferias que había visitado. Comenzó a desarrollar un nuevo conocimiento y a producir cambios en Omega. Los empleados tenían descripciones de cargos y las cosas debían funcionar así Gustavo Adolfo no estuviese.

4 Conclusiones

Las decisiones para implementar o tomar un camino se toman de manera ágil y oportunamente, esto sucede debido a la presencia de pocos familiares en la operación de la empresa, por lo tanto no se deliberan y no se toman un tiempo prolongado.

La confianza de Gustavo depositada en su Hijo Gustavo Adolfo y el acompañamiento que le ha dispensado, han sido elementos claves para el entendimiento entre familiares sobre sus propósitos con la empresa y la conciliación de estos deseos con la realidad del sector.

Varios empleados afirman que la empresa ha crecido desde que llego Gustavo Adolfo a la empresa, las decisiones que él ha tomado ha influido en la evolución y posterior crecimiento de Omega.

A pesar del ambiente hostil y poco equilibrado que hay en Latinoamérica, las empresas familiares de esta parte del mundo son flexibles por el hecho de que no solo se han adaptado, sino también han usado a su favor estos factores y han sabido aprovecharlos para ser competitivos frente a otras empresas.

Las tomas de riesgo en un ambiente hostil y con incertidumbre no se deben tomar con miedo ni arraigo, sin un ambiente incierto y no explorado no se podría ejercer el emprendimiento ya que sin uno no existiría el otro.

Una buena estructura de gobierno hace que los conflictos familiares y laborales no influyan directamente en las operaciones y toma de decisiones de la empresa, ciertos tipos de estructuras como el tipo "clan", hacen que los objetivos de los dueños y los administradores son los mismos haciendo que la empresa crezca y evolucione constantemente

Si bien no hay una fórmula exitosa de transmitir el conocimiento en una empresa familiar, es cierto que el conocimiento tácito y sus 3 pasos para adquirirlo y ejecutarlo han hecho mucho bien a las empresas familiares, especial en Latinoamérica.

5. Bibliografía

Anónimo. (2009). Los verdaderos magnates [Electronic versión]. Revista Semana, consultado 25 marzo de 2015, from <http://www.semana.com/gente/articulo/los-verdaderos-magnates/37593-3>

Arroyo, J. (2004). Historia de las prácticas empresariales en el Valle del Cauca: Cali 1900 – 1904. Cali: Universidad del Valle.

Boulic, O. (2013). Las empresas familiares son mayoría [Electronic versión]. Revista Dinero, consultado 25 marzo de 2015, from <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-familiares-mayoria/178738>

Brenes, E.R. (2006) “Family business structure and succession: critical topics in the latin American experience”, Journal of business research.

Cabrera-Suarez, K., P. De Saá-Perez and D. García-Almeida (2001) “The succession process from a resource and knowledge based view of family firm, Family business review.

Dyer, J.G. (2006) “Examining the “family effect” on firm performance”, Family Business review, 19(4).

Fukuyama, Francis. (2000). Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad. Editorial Atlántida.

Grant, R. (1996): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm». Special Issue: Knowledge and the Firm, Strategic Management Journal.

Lin, H.; Lee, H. y Wang, D. (2009): «Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach». Journal of Information Science.

Martinez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica [Electronic versión]. Universidad del norte, consultado el septiembre 30 2015, from http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

Millekan, F.J. (1987) "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty", academy of Management review.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. Family Business Review, XIX

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. & Cannella Jr., A. A. (2007). Are family firms really superior performers. Journal of Corporate Finance.

Modest, Guinjoan y Llauradó, Joseph M. (2002). La empresa familiar y su plan de sucesión. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.

Mustakallio, M. (2002) "relational and contractual governance in family firms: effect on strategic decision-making", family business review.

Neubauer, F. y Lank, A. G.(1999). La empresa familiar: Como dirigirla para que perdure. Bilbao: Editorial Deusto.

Nordqvist, M. (2010) "Entrepreneurial families and family firms", Entrepreneurship and regional development, 22 (3).

Nonaka I. and H. Takeuchi (1995) the knowledge-creating company, New York: Oxford University Press.

Romero, L. (2006). Competitividad y Productividad en Empresas Familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. Revista Escuela de Administración de Negocios EAN. N° 57.Bogotá, Mayo-Agosto.

Salazar, N. (2004). Ilustración 1. Dimensiones de la empresa de familia. Modelo de los tres círculos [Electronic versión]. Consultado 25 marzo de 2015, from <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresasfamiliares/modelo-tres-circulos>.

Serebrenik, R. (2007). La desaparición de empresas familiares [Electronic versión]. Periódico el país, consultado 13 marzo de 2015, from <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Octubre032007/eco03.html>

Yin, K. R. (1994).Case Study Research, Design and Methods.California: Sage Publications.

Zhang, L.; Zheng, X.; LI, J.; Nie, G.; Huo, G. y Shi, Y. (2008): «A Way to Improve Knowledge Sharing: from the Perspective of Know - ledge Potential». Journal of Service Science and Management.