



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, marzo 03 de 2020

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Leidy Yovanna Lemus Méndez, con C.C. No. 55.065.425,

Diana Mercedes Molano Urriago, con C.C. No. 55.160.687,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado Análisis del proceso de sucesión directiva desde la teoría de la práctica: Estudio de caso de una empresa familiar.

presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar al título de

Magister en Administración de Empresas.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

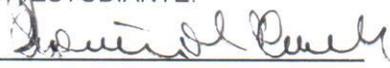
2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 4

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Análisis del proceso de sucesión directiva desde la teoría de la práctica:
Estudio de caso de una empresa familiar.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Lemus Méndez	Leidy Yovanna
Molano Urriago	Diana Mercedes

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Quintero Bonilla	Alexander

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Administración de Empresas

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Administración de Empresas

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2020 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 94

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general 5 Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros___



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Empresa familiar</u>	<u>Family business</u>	6. _____	_____
2. <u>Sucesor</u>	<u>Successor</u>	7. _____	_____
3. <u>Predecesor</u>	<u>Predecesor</u>	8. _____	_____
4. <u>Factores de éxito</u>	<u>Success factors</u>	9. _____	_____
5. <u>Proceso de Sucesión</u>	<u>Succession Process</u>	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

A través del tiempo, las empresas familiares han sido un tipo de negocio que permite a los sucesores identificar los procedimientos y prácticas del fundador, hasta el punto de sentirse apasionados por la labor y contemplar en la organización la oportunidad de vincularse, con el fin de darle continuidad a la compañía y alcanzar las metas propuestas. Lograr que el proceso de sucesión sea exitoso requiere de prácticas específicas que conlleven al logro de ciertos objetivos. En este trabajo, teniendo en cuenta la teoría de la práctica de Giddens y Bourdieu y a través del estudio de caso de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, se pretende identificar como su fundador y propietario Misael Silva Sánchez llevó a cabo este proceso de una manera exitosa a la segunda generación y por consiguiente es de interés conocer cuáles fueron las prácticas relevantes que intervinieron en el proceso sumando las experiencias del predecesor y los sucesores.

La metodología que se planteó para obtener la información es de tipo descriptivo, cualitativo con recolección mediante estudio de caso de la empresa familiar “Misis” y la revisión bibliográfica sobre el tema, lo que permitió el estudio de las prácticas que generan el éxito en la continuidad directiva de esta empresa.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Over time, family businesses have been a type of business that allows successors to identify the founder's procedures and practices, to the point of feeling passionate about the work and contemplating in the organization the opportunity to bond, in order to give continuity to the company and achieve the proposed goals. Making the succession process successful requires specific practices that lead to the achievement of certain objectives. In this work, taking into account the theory of practice of Giddens and Bourdieu and through the case study of the "Missile Dairy Products Factory", it is intended to identify how its founder and owner Misael Silva Sánchez carried out this process of a The second generation is successful and therefore it is of interest to know what were the relevant practices that intervened in the process by adding the experiences of the predecessor and the successors.

The methodology that was proposed to obtain the information is descriptive, qualitative type with collection through a case study of the family business "Misis" and the bibliographic review on the subject, which allowed the study of the practices that generate success in the Management continuity of this company.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	4 de 4
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Análisis del proceso de sucesión directiva desde la teoría de la práctica: Estudio de caso de una empresa familiar.

Diana Mercedes Molano Urriago

Leidy Yovanna Lemus Méndez

Universidad Surcolombiana

Maestría en Administración de Empresas

Neiva Huila

2020

**Análisis del proceso de sucesión directiva desde la teoría de la práctica: Estudio de caso de
una empresa familiar.**

Presentado por:

Diana Mercedes Molano Urriago

Leidy Yovanna Lemus Méndez

Proyecto de investigación

Director

PhD. Alexander Quintero Bonilla

Universidad Surcolombiana

Maestría en Administración de Empresas

Neiva Huila

2020

Resumen

A través del tiempo las empresas familiares han sido un tipo de negocio que permite a los sucesores identificar los procedimientos y prácticas del fundador hasta el punto de sentirse apasionados por la labor y contemplar en la organización la oportunidad de vincularse con el fin de darle continuidad a la compañía y alcanzar las metas establecidas. Lograr que el proceso de sucesión sea exitoso requiere de unas prácticas que lleven a unos objetivos y es precisamente desde la teoría de la práctica de Giddens y Bourdieu que se pretenden identificar a través del estudio de caso de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, en la cual su fundador y propietario Misael Silva Sánchez llevó a cabo éste proceso de una manera exitosa a la segunda generación y por consiguiente es de interés conocer cuáles fueron las prácticas relevantes que intervinieron en el proceso sumando las experiencias del predecesor y los sucesores.

La literatura especializada desde la teoría de la práctica de Bourdieu y Giddens señala los procesos plasmados mediante prácticas que conllevan a objetivos que deben abordarse desde los diferentes conceptos de la empresa familiar y las dimensiones como la elección del sucesor, la formación del sucesor, la calidad de la relación entre el predecesor y sucesor, el compromiso del sucesor y la continuidad de la gestión familiar.

La metodología que se planteó para obtener la información es de tipo descriptivo, cualitativo con recolección mediante estudio de caso de la empresa familiar “Fábrica de Productos Lácteos Misis” y la revisión bibliográfica sobre el tema lo que permitió el estudio de las prácticas que generaron el éxito en la continuidad directiva de esta organización empresarial.

Palabras claves: Empresa familiar, Sucesor, Predecesor, Factores de éxito, Proceso de Sucesión.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Planteamiento del Problema	7
Objetivo General.....	11
Objetivos Específico.....	11
Capítulo I.....	14
1. Marco Referencial	14
1.1. Estado del Arte	14
1.2. Marco conceptual	28
1.3. Marco Teórico	30
Capítulo II.....	35
2. Metodología.....	35
2.1. Tipo de investigación.....	35
2.1.2. Técnicas e instrumento de recolección de información.....	36
2.1.2.1. Revisión bibliográfica o análisis documental	37
2.1.2.2. Estudios de caso.	38
2.1.3. Procedimiento para el estudio de caso.....	39
2.2. Fases de la investigación.....	40
2.3. Validez y confiabilidad	45
Capítulo III.....	48
3. Análisis de resultados	48
Sesión 1. Contexto histórico y creación de la empresa	51
Sesión 2. Discursos narrativos, diálogos sentido y significado de la empresa familiar	62
Sesión 3. Acciones en torno a la sucesión de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.	70
Capítulo VI	83
Discusión	83
Conclusiones	88
Recomendaciones	90
Referencias	91

Índice de tablas

Tabla 1. Categorías definidas de acuerdo a los códigos	50
Tabla 2. Reporte de código y frecuencias entrevistas	51

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Gráfico Relación frecuencia de códigos y familia 1.	53
Ilustración 2. Gráfico 1. Relación frecuencia de códigos y familia 2.	62
Ilustración 3 Gráfico 2. Relación frecuencia de códigos y familia 3.	70
Ilustración 4. Organigrama de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”	71
Ilustración 5. Gráfico 3. Relación frecuencia de códigos y familia 4.	78

Planteamiento del Problema

Las empresas familiares constituyen hoy día la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social (Mojica, 2014).

La influencia de la familia sobre este tipo de empresas es representativa y por ello se reconoce que son organizaciones emocionales (Barroso, 2014). Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada adecuadamente. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Frecuentemente los conflictos y rencillas que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas (Belausteguigoitia, 2017). Estos sentimientos pueden paralizar literalmente a una empresa y enfrentar encarnizadamente a sus miembros, que pueden ser entre accionistas, directivos y familiares en general (Dueso, 2016).

Así mismo, enfrentan complejos problemas que limitan su desarrollo y esto se debe a que las organizaciones familiares son en esencia, las personas que trabajan en ella; un proyecto de empresa familiar en el cual se incluyen sentimientos, emociones y la intención de reflejar los valores familiares en ella (Mojica, 2014), para que cuando la cabeza visible se jubile o muera, la organización esté preparada para sucederlo.

El proceso de sucesión es “un conjunto de acciones que tiene lugar en un marco de la empresa familiar en un período de tiempo, realizado bajo el control del sucedido, que llevan de forma programada y con las correcciones necesarias a la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia” (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Pérez y Gisbert (2012) manifiestan que se observa que a medida que transcurren las generaciones, las organizaciones son más exigentes en la capacitación de los sucesores. Esto está directamente relacionado con el aumento de profesionalización que adquieren las empresas a medida que pasan las generaciones.

De igual manera identificar las diferentes prácticas que tiene la empresa familiar cuando inicia con el proceso de la sucesión, estas prácticas conllevan unos objetivos y no son independientes unas de las otras, por ejemplo, se debe seleccionar quien será la persona que en un futuro próximo lidere la empresa (Pérez y Gisbert, 2012). Para realizar una buena elección es necesario tener en cuenta estas prácticas, capacidades, habilidades, competencias, formación académica y laboral, etc. de los posibles sucesores (Pérez y Gisbert, 2012).

Por su parte Dueso (2015) manifiesta que para que una sucesión sea exitosa es necesario “poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable. Dicho protocolo permite mejorar el proceso de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos”.

Además, considera que la comunicación entre los miembros familiares es un factor muy importante y que debe permitir expresar los diferentes puntos de vista, y más en una empresa familiar, donde se puede crear un conflicto con facilidad. Por lo tanto, se recomienda que lo primero sea escuchar y respetar la opinión de cada uno de los miembros y después llegar a un acuerdo sobre lo que es mejor para la continuidad del negocio (Dueso, 2015).

Dado lo anterior, el reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es lograrlo, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad (Belausteguigoitia, 2017).

De ésta manera la sucesión o continuidad de una empresa familiar consolidada muchas veces se convierte en un gran problema e incluso trae consigo la quiebra, sin embargo, existen muchas excepciones en las cuales este proceso ha sido exitoso como en el caso de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” que contó con un proceso exitoso que le ha permitido pasar a la segunda generación, incursionando además con nuevos productos y ampliación de sus canales de distribución e incluso apertura de nuevos mercados.

Se requiere identificar las prácticas de éxito asociadas a la elección del sucesor, quien debe contar con una serie de características que el predecesor debe haber identificado para hacer la elección.

Es claro entonces que la empresa “Fábrica de Productos Lácteos Misis” liderada en principio por el señor Misael Silva Sánchez, contó con unas prácticas adecuadas y concatenadas desde los inicios de su creación, sus objetivos fueron firmes y sus procesos dependientes uno del otro; por ejemplo, el proceso de administración de su negocio lo hacía por medio de una libreta de apuntes de bolsillo, en la que anotaba todos los pedidos, cuentas por cobrar y compras de materia prima (leche, sal etc.). Al finalizar el día restaba de los ingresos los gastos para obtener la utilidad diaria; una práctica financiera muy importante para su época.

La Fábrica de Productos Lácteos Misis empieza a tener una tecnificación hacia comienzo de los años 90, con el uso de la bolsa de polietileno. Este elemento fue un alivio grande, debido a que la hoja de plátano en época de verano era de difícil consecución y también por las exigencias de las normas sanitarias, lo que se compenetra con su objetivo de extenderse y ser grande y productiva, aquí la práctica de gestión depende de la tecnología y crecimiento de la empresa.

A comienzos del año 2003, el señor Misael Silva Sánchez tomó la decisión de arrendar la fábrica a sus cuatro hijos. Motivado por la propuesta realizada por uno de ellos, Luis Alfonso Silva, quien siempre tuvo en mente colocarse al frente de la fábrica siguiendo los consejos enseñado por su padre y también por su constante colaboración en el mismo. Además, el señor Misael Silva Sánchez, accedió a aceptar la propuesta para ayudar a sus otros hijos: Milton, Carlos y Gilbertson, prácticas que empiezan con el largo camino a una sucesión exitosa y una continuidad de su empresa familiar.

Actualmente la Fábrica de Productos Lácteos Misis es reconocida por su apelativo. En la actualidad cuenta con catorce (14) empleados distribuidos en las áreas de producción, empaque, administración y servicio al cliente, producen quesillos, arequipe, quesillo de mesa y quesillo típico, el último mencionado es el más fuerte, que se caracteriza por ser un quesillo tipo mozzarella de hilado semigraso, semiduro con cocción de cierto tiempo y éstos avances muestran que la sucesión desde el 2004 ha sido exitosa hasta el momento y no ha permitido que la empresa decaiga aún con todos los problemas que se han presentado, esto muestra que existieron prácticas adecuadas que deben ser reconocidas a la luz de la teoría.

El éxito de la continuidad de la gerencia en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” se refleja en una empresa que va creciendo y extendiéndose a otros municipios y otros departamentos, su personal aumenta y los productos van escalando sitios de calidad en el mercado haciendo que sea competente a nivel nacional y que preste servicios de calidad al cliente y al mismo tiempo se cree un valor adicional en la marca, puesto que ya es conocido por ser un producto único, artesanal y grandes hoteles y otras empresas de alimentos importantes lo adquieren.

De esta manera el hecho de conocer los procesos con sus respectivas prácticas en la sucesión familiar exitosa de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, permite hacer un aporte al tema de subsistencia en el traspaso de participaciones de la primera a la segunda generación, los retos que se presentan y por supuesto concebir el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las prácticas de sucesión que permiten la continuación exitosa de la segunda generación en una empresa familiar: Estudio de caso “Fábrica de Productos Lácteos Misis”?.

Objetivo General

Identificar las prácticas de sucesión familiar que permitieron la continuación exitosa de la segunda generación en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”.

Objetivos Específico

- ✓ Realizar un análisis del surgimiento de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.
- ✓ Analizar discursos narrativos, diálogos que se tejen en torno de lo que es una empresa familiar.
- ✓ Examinar acciones que se hicieron o adelantaron en torno a la sucesión de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.

Justificación

La importancia de esta investigación radica en el análisis de temas como la sucesión en empresa familiares a la luz de una teoría de marcada importancia como lo es la teoría de la práctica, ya que si bien muchas de las empresas familiares no son más que pequeñas empresas de propiedad individual que nunca pasarán de una generación a otra, también es cierto que entre ellas se encuentran algunas de las mayores y más exitosas empresas del mundo y que por sus

prácticas acertadas han alcanzado un nivel de productividad importantes a nivel local y nacional.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica (PWC, 20 Colombia, 2018).

Es importante decir que ante la escasa oferta de publicaciones dirigidas a los pequeños empresarios, especialmente del campo familiar, se realiza la investigación con el propósito de examinar la sucesión como práctica empresarial influyente en el éxito y estabilidad en el mercado de una organización familiar, aportar bases teóricas y prácticas a la sociedad específicamente al sector productivo de Neiva, ya que allí se desarrollan cada día más proyectos emprendedores de familia y existen organizaciones ya fundadas en plenos procesos de sucesión por lo que cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado.

Por otro lado, según el informe “Empresas familiares” (2015) de Confecámaras, 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, estos tipos de negocio mueven la fuerza productiva y de servicios del país, pero la tasa de fracaso es del 87%, en Latinoamérica la cifra es muy parecida, según el Consejo Colombiano de Empresas Familiares -CEF- informe “Productividad en Colombia” (2017), 84,3% de las empresas familiares no sobreviven, y parte de las razones es por la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar, no adoptar esquemas de protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial (El Herald, 2018).

En Neiva se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las organizaciones familiares para formar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientados a crear conocimientos empresariales y desde los años 80 y 90 se han desarrollado muchas empresas familiares, razón por la cual el estudio puede realizar un aporte para los procesos de la sucesión generacional.

Por otro lado, la Universidad Surcolombiana, dentro de sus propósitos institucionales, establece el compromiso con la solución de los problemas e intereses de la región Surcolombiana, potenciando las competencias de las personas, integralmente, para aportar a los requerimientos del desarrollo integral, equitativo y sostenible. Es por esto que la Maestría en Administración de Empresas tiene como uno de sus objetivos que el profesional, pueda con su conocimiento, generar cambios en las organizaciones que aseguren el éxito y la supervivencia de las organizaciones a partir de la interpretación de la dinámica del entorno y en esta investigación identificar las diferentes actividades, prácticas y comportamientos que fueron transmitidos por el empresario Misael Silva Sánchez en el proceso de sucesión y que han logrado promover y continuar a la segunda generación con esa gran labor de seguir uniendo esfuerzo a ese gran proyecto de vida logrando un equilibrio, entre la filosofía de predecesor y las nuevas prácticas de los sucesores; permite adquirir y transmitir conocimientos de un caso real donde la sucesión generacional fue exitosa y llevó a una empresa local a resistir los cambios propios del proceso de sucesión y su organización, su dirección y la calidad de sus productos la siguen consolidando como una de las más reconocidas empresas de la región

Capítulo I

1. Marco Referencial

1.1. Estado del Arte

Para empezar este estado del arte se citaron en principio las investigaciones que son importantes en un lapso de tiempo de 10 años (2009-2019), teniendo en cuenta criterios como sucesión empresarial, continuación familiar desde la teoría de las prácticas sociales, entre otros.

Se cita un estudio que parte de la teoría de la agencia para explicar la sucesión en la empresa familiar fue realizado por Macías Ramírez (2011), en su trabajo “La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas”, investigación de revisión teórica, inicialmente realiza un marco teórico de los conceptos de empresa de familia o empresa familiar, algunos antecedentes históricos de la conformación de las empresas en Caldas, se involucró el tema de la cultura como “redes de significados”, para identificar algunos elementos o rasgos culturales heredados por las familias y empresarios caldenses, la sucesión en empresas y en empresas de familia, los planes de carrera, así como los conceptos de la teoría de la agencia y su relación con la teoría de los costos de transacción y los derechos de propiedad, sin profundizar en estos últimos, (ya que no se consideran como temas centrales de la investigación), como primeras aproximaciones conceptuales del fenómeno. (Ramírez, 2011).

Posteriormente, plantea los objetivos, la estructura metodológica del proyecto, que permita la contrastación entre los planteamientos teóricos iniciales frente a siete casos de empresas familiares del departamento de Caldas

En los resultados describe las principales prácticas administrativas empleadas tanto para la sucesión en la dirección de la empresa, como para la vinculación de empleados familiares, en un

estudio de siete casos del departamento de Caldas y contrasta componentes como riesgo moral y la selección adversa en la teoría de la agencia.

En sus resultados encuentra, entre otras cosas, que las fortalezas de las empresas familiares están centradas en el establecimiento de un sistema contable, lo cual se ha logrado gracias a la tecnificación de muchas de ellas y a las exigencias de instituciones que regulan la actividad comercial, así como al direccionamiento estratégico, que ha sido el motor que impulsa a esta empresa a lograr sus objetivos, aunque no lo hacen de manera formal. (Ramírez, 2011).

Por otro lado, el fundador y sus acompañantes saben muy bien que el objetivo es lograr que la empresa crezca, mientras que la familia empresaria sabe y es consciente de que el manejo adecuado de los conflictos permite el desarrollo personal y empresarial. (Ramírez, 2011).

También en el año 2010, surge un estudio titulado “Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia manizaleñas” donde su autora, Arango (2010), aclara los conceptos utilizados por los diferentes autores acerca de la empresa familiar, busca enfocar la teoría desarrollada dentro de la concepción de la empresa familiar manizaleña e identificar el factor confianza dentro del desarrollo empresarial manizaleño.

Se planteó a partir de un tipo de investigación exploratoria y documental, en la cual el método para la recolección de datos es el análisis de información secundaria, y su interrelación con las entrevistas realizadas a las empresas de familia de la ciudad de Manizales, buscando concluir su encadenamiento y clasificación en la teoría desarrollada dentro y fuera del país al respecto de la temática abordada. (Arango, 2010) En sus hallazgos se encuentra:

Que el protocolo familiar es una pieza clave dentro de las organizaciones de tipo familiar. Su uso e implementación por parte de las familias interesadas es un eje fundamental para asegurar

el manejo de conflictos al interior de la empresa y de la familia, ya que, este instrumento recoge las inquietudes al respecto de cada uno de los miembros de estas empresas y para la creación del protocolo de familia es necesaria la participación, sino de toda la familia, de la mayor cantidad posible de ella, con el fin que éste quede de manera que cubra todos los aspectos positivos y negativos de la relación familiar, para que puedan ser trasladados a la cultura organizacional de manera efectiva y eficiente (Arango, 2010).

Por otro lado, trabajos como "El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización" Araya (2012) advierten, mediante una investigación documental de carácter cualitativa con enfoque descriptivo, que la sucesión en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Además, es un proceso al cual no podemos escapar, ya que, se tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que es mejor estar preparados.

La selección de la persona más adecuada para suceder al líder actual se realiza en función de varios aspectos, pero en esencial dos: su competencia técnica y predisposición personal (Araya, 2012).

Estudios como "La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar" de Arenas y Rico (2014), investigación documental descriptiva, abordó las percepciones que tienen las empresas familiares, expertos, entidades y gremios del Valle de Aburrá (Colombia) respecto al protocolo y la sucesión familiar. El trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema.

Este trabajo tiene como objetivo sensibilizar a empresarios, estudiantes universitarios, investigadores, y a la sociedad en general, del importante papel que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadoras de riqueza y empleo, una herramienta importante para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar. (Arenas, 2014)

Su aporte incluye dar a conocer la importancia indiscutible del componente emocional que no se puede separar de las empresas familiares; es posible que teniendo o no el protocolo familiar, las decisiones tomadas desestabilicen en lo personal a los miembros de la familia empresaria (Arenas, 2014).

Según la Tesis Doctoral, “Éxito en la sucesión de empresas familiares”, de Ayala y Manzano (2015), mediante una investigación documental descriptiva, se determina que en el proceso los pasos y actividades deben estar programadas, ser suficientemente conocidas y tener un responsable. Este proceso, que puede durar varios años, tiene como fin último facilitar la transferencia del poder de una generación a la siguiente y que esto ocurra de una manera tranquila y sin alterar la paz familiar y/o empresarial.

Su aporte más importante es que concluye que el modelo que más se puede acercar a la realidad organizacional de las empresas familiares es el modelo evolutivo tridimensional, porque es el único que incluye la dimensión del tiempo. Se propone una definición integradora de empresa familiar y las dimensiones de esta variable: poder y experiencia, las cuales deberían considerarse en las diferentes investigaciones para que puedan ser comparables entre ellas (Ayala, 2015).

Por su parte, Mattos (2017) en el “Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá”, en uno de sus capítulos “Estrategias que se deben implementar para que

la sucesión familiar sea exitosa”, mediante una investigación cualitativa de carácter descriptivo con estudio de caso, concluye que:

Las recomendaciones que se pueden dar en una empresa familiar, de acuerdo a lo que se investigó en este trabajo, es que las organizaciones deben contratar una persona experta en sucesiones familiar con tiempo, no es recomendable hacer cambios bruscos o en el momento en que vaya a llegar la nueva generación. Ya que esto puede llegar a generar conflictos dentro de la familiar, perdiendo la comunicación entre los familiares por no haber tomado las decisiones correctas y con tiempo. Además, se recomienda que en todo momento haya disposición positiva por todas las partes que vayan a conformar el protocolo o el contrato que vayan a realizar con el fin de que el futuro de la organización familiar sea mucho más fácil gracias a las decisiones que se tomaron con anterioridad (Mattos, 2017).

Por otra parte, Lozano (2017) en “Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión”, un estudio descriptivo teórico - práctico, aborda la complejidad que tienen los negocios familiares con la sucesión, es decir, la transmisión a la siguiente generación.

Se tiene como objetivo analizar la sucesión de empresas familiares para incrementar las posibilidades de éxito a través de la aplicación combinada del modelo de sucesión de Belausteguigoitia en donde identifica cinco etapas: diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación y la teoría de las prácticas en donde muestra la interrelación de las prácticas llevadas a cabo con la relación familiar en los negocios familiares, que son: familia, propietarios y empleados (Lozano, 2017).

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y se utilizó el método de estudio de caso en tres organizaciones familiares, la fenomenología y el análisis de documentos aplicando las técnicas de la entrevista abierta y la observación, se entrevistó a los dueños de los negocios familiares y a un asesor de negocios familiares para efectos de triangulación de la información. La información obtenida y analizada permite concluir que al combinar los dos modelos estudiados se incrementan las posibilidades de que la sucesión sea exitosa ya que se atienden aspectos de manera mucho más amplia que de manera individual los modelos no los abarcan (Lozano, 2017).

Hernández (2018) en “El protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares”, mediante una investigación documental de carácter argumentativo, analiza las ventajas que tiene la implementación del Protocolo Familiar y su influencia sobre los resultados de las empresas familiares, para ello, se tomó como base algunos estudios de resultados empíricos en diferentes países sobre la influencia que tiene el protocolo en la administración de las empresas familiares, la sucesión y la toma de decisiones, y en general, en el gobierno corporativo.

Del mismo modo, y con el fin de contextualizar el problema, se analiza lo que significa e implica tanto el concepto de empresa familiar, como el de gobierno corporativo, y sus implicaciones en el protocolo, lo mismo que algunas de sus principales características de este último (Hernández,2018). Este trabajo es relevante, en tanto, ya se ha demostrado suficientemente, que las empresas familiares no solamente son mayores en cantidad a otros tipos de empresas, sino que contribuyen más a las economías nacionales en términos de porcentaje del PIB, lo mismo que a la generación de empleos.

Concluye a través de su investigación que: el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar (Hernández, 2018).

Zambrano (2019), llevó a cabo una investigación sobre las empresas de Sogamoso Colombia, titulada “Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional”, realiza un estudio de caso que muestra los resultados de una investigación cualitativa realizada a un grupo de empresas familiares con el fin de analizar la importancia de las variables de emprendimiento y género. Para ello se usó el enfoque fenomenológico a emprendedores del municipio de Sogamoso, Colombia. Los resultados más relevantes se agrupan en cinco grandes problemáticas, las cuales están atravesadas por la perspectiva de género, complejizando así la división sexual del trabajo.

Entre los aportes teóricos más importantes de los resultados de Zambrano (2019) encontramos que, en el estudio del emprendimiento en las empresas familiares en Sogamoso, la familia es un espacio de reproducción de los patrones dominantes de género para hombres y para mujeres. Se observó que dentro de las empresas era difícil “romper” con los esquemas de género y separar familia-negocio. Se deja ver que existen relaciones de poder que se expresan entre otras cosas en la sucesión y en la toma de decisiones.

Zambrano (2019)

La división sexo genérica del trabajo, ubica a las mujeres en ciertos empleos o como emprendedoras en ciertos sectores (comercio y servicios), esto contribuye a mantenerlas en un círculo vicioso, con esquemas mentales difíciles de romper, del hogar se traslapan a otros sectores de la sociedad (Zambrano, 2019. P, 12).

Las perspectivas teóricas que abordan la empresa familiar constituyen un amplio abanico, que, sin embargo, debe reconsiderar situar las relaciones de poder y las asimetrías en el trabajo para comprender la continuidad empresarial en organizaciones de este tipo (Zambrano, 2019).

Un estudio realizado por Martínez (2010) que tiene como título “Plan de sucesión y mejora en una empresa familiar”, se estudia como investigación fenomenológica, cualitativa lo relacionado con el protocolo.

Sus principales resultados revelan que desafortunadamente la mayoría de las empresas familiares no están preparadas para acontecimientos como la sucesión de la gestión y que algunas ni siquiera tienen una visión de este tema, en ocasiones ni siquiera conocen del tema, por lo que la mayoría de las veces no se cuenta con la planeación y preparación adecuadas así como las herramientas administrativas y estratégicas que permitan hacer frente a retos como la sustentabilidad y continuidad empresarial a largo plazo, lo que lleva a manejar cifras tan altas de fracaso en la sucesión de una generación a otra por esta carencia de preparación y de visión de la sucesión como un tema de gran relevancia en las necesidades de la organización y en los deberes de la dirección (Martínez, 2010).

Así mismo, las empresas familiares llevan consigo una serie de implicaciones de índole de relaciones interpersonales entre los miembros de la familia empresaria, lo que hace particulares a este tipo de empresas y con necesidades bien específicas que deben ser atendidas en el ánimo y la dirección de que estas empresas se sigan generando, sigan creciendo y puedan institucionalizarse en aras de mejorar su operación y rentabilidad evitando su burocratización y lentitud de respuesta ante las necesidades actuales del mundo de los negocios (Martínez, 2010. P,74).

Fernández (2013), el estudio “Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España”, concluye que las Empresas Familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos que, independientemente de que se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas.

Por esta razón, la dimensión familiar, que ejerce una gran influencia debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo. Por ello, a continuación, vamos a señalar algunas ideas que pueden ayudar a reducir el potencial de conflicto y mejorar la marcha en las organizaciones familiares (Fernández, 2013).

Considera Fernández (2013) que se debe crear un “Consejo de Familia”, para mediar y solucionar los conflictos. Ya que pueden actuar como foros de debate, a modo de que puedan plantearse abiertamente los temas relativos a la familia y a la empresa. Para que resulte efectivo, debe tener un coordinador, una periodicidad establecida y una agenda clara con los temas que se van a tratar en cada una de sus reuniones.

Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones sobre los aspectos referentes a su relación con la empresa. Lo más aconsejable es que estén representadas en él todas las facciones de la familia y las diferentes generaciones. Este consejo es el que planifica la sucesión, establece los valores de la cultura empresarial, decide la política de dividendos, la normativa de la venta de acciones y en general todos los aspectos a tener en cuenta en el Protocolo familiar ((Fernández, 2013. P,165).

Por su parte, Rivera y Goyzuea (2013) en su artículo “la dinámica de la empresa familiar” presenta a través de un estudio teórico práctico, un modelo de gestión que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas. Mediante una investigación teórica y cualitativa con enfoque fenomenológico se realiza en una caracterización teórica de conceptos de gobierno corporativo y órganos de gobierno, protocolo familiar y sucesión empresarial.

En el modelo que describe, plantea tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo. La motivación es el elemento que desencadena el ciclo, y está en la cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. (Rivera y Goyzuea, 2013).

Las herramientas son el elemento material y pueden incluir, el protocolo familiar, los acuerdos entre accionistas y todas las herramientas relacionadas con el gobierno corporativo. La acción es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores (Rivera y Goyzuea, 2013: p, 227).

Por otro lado, en estudios de caso encontramos la investigación titulada "Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua", realizada en la universidad Rafael Landívar de Guatemala, en donde su autor Ramírez (2014); realiza un diagnóstico de la empresa con el fin de brindar un apoyo a la empresa objeto de análisis; se diseñó una propuesta de solución que comprende una guía para diseñar el proceso de sucesión en empresas familiares, muestra la importancia de la planificación de procesos de sucesión en las empresas familiares, para que estas puedan crecer y permanecer en el mercado a través de sus generaciones.

Se describen los antecedentes de la empresa familiar y se detecta la problemática de la empresa estudiada, creando así alternativas de solución. Finalmente se elabora una guía que permita a esta empresa crear un proceso de sucesión de forma ordenada, que garantice su permanencia y la elección correcta de sus futuros sucesores y un plan de contingencia (Ramírez, 2014).

En la investigación teórica “sucesión de empresas familiares”, Silva (2015) con enfoque descriptivo, el objetivo de este proyecto es estudiar el proceso de sucesión en la empresa familiar, examinando en particular la incorporación de los nuevos miembros. La visión que tienen los jóvenes familiares de la empresa, así como sus aspiraciones, sus relaciones con otros miembros y las principales dificultades a las que se enfrentan, son cuestiones muy relevantes escasamente tratadas en la literatura.

Con respecto a la sucesión empresarial en empresas de familia, concluye que la sucesión es un proceso complejo, que condiciona la continuidad de la empresa familiar, pese a lo cual, es frecuente que no cuenten con una planificación del proceso, que permita llevar a cabo una sucesión eficiente (Da Silva, 2015). Los jóvenes de las empresas familiares son un pilar básico para la continuidad de sus empresas. Estos jóvenes cada vez están más preparados y anteponen la profesionalidad a los aspectos familiares en lo que se refiere su incorporación a la empresa, en línea con las recomendaciones para el éxito del relevo generacional y la continuidad de las empresas familiares (Da Silva, 2015).

En Maracaibo, Venezuela surge un estudio realizado por Roselia (2016), “la sucesión exitosa en las empresas familiares implementando el plan de sucesión en la empresa familiar”, realizada mediante estudio de caso con empresas familiares del Estado

Carabobo. La metodología se sustenta en la indagación exploratoria y descriptiva, apoyada en un esquema de investigación cualitativa empleando la entrevista y el estudio de caso.

Los resultados del estudio consideran que la empresa familiar está en manos de personas que son familia, con capacidad profesional, confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación. Con características de liderazgo, rol de mando, adecuado uso de recursos de la empresa y negociación en condiciones favorables, búsqueda de resultados económicos satisfactorios. Con actitudes concretas que implican compromiso, integración afectiva y proactividad (Roselia, 2016).

También se encuentra Dueso (2016), investigación generada mediante estudio de caso en investigación cualitativa, “La sucesión en una empresa familiar, Pastelería Dueso S.A” el objetivo de este trabajo está relacionado con la necesidad de garantizar la continuidad de una empresa familiar. Se trata de analizar las estrategias que mejor puedan adecuarse a la próxima sucesión para asegurar el traspaso del control. Pero para ello se debe tener en cuenta, las percepciones, así como las expectativas que tienen los próximos sucesores.

Las empresas familiares (EF) son un motor importante dentro de la economía española, europea y mundial. En el caso español representan el 75% del empleo privado y el 59% de las exportaciones españolas. Estas organizaciones muestran dos caras: una, racional que corresponde a la gestión de las empresas y otra emocional relacionada con los socios familiares, que las diferencia del resto de las empresas y que rige a la transmisión del control a los sucesores. Uno de los problemas más delicados a resolver en la vida de una EF es el proceso sucesorio, de ello dependerá la continuidad y el traspaso a las siguientes generaciones (Dueso, 2016).

La aplicación de los conceptos teóricos al caso concreto de la empresa familiar Pastelería Dueso S.A. nos lleva a la conclusión de que la empresa, puede perdurar muchos años, si prepara adecuadamente a los sucesores, y planifica el momento de la sucesión. A través de entrevistas a los diferentes miembros de la empresa, propietarios y sucesores, se ha llegado a diferentes conclusiones y recomendaciones respecto a la continuidad de esta empresa familiar (Dueso, 2016).

Así mismo, Sparza (2019) en “La sucesión de la empresa familiar”, una aproximación teórica tiene por objetivo la reconstrucción de su campo de estudio para propiciar el desarrollo de nuevos trabajos. Entre los principales resultados destaca la relación entre la sucesión y la planeación estratégica, la influencia familiar y la gestión integral.

Esparza (2019) encuentran que la empresa familiar, por su naturaleza, requiere de una gestión diferenciada, labor que aun inscrita en dinámicas afectivas, sociales, políticas y económicas propias de una relación familiar permitan la continuidad de la empresa y la unidad familiar.

Sobre los negocios familiares, destaca la falta de consenso entre los académicos, aunque, al poner diferentes nociones en perspectiva pueden identificarse, con mayor claridad, la relevancia de dos factores, la propiedad y la dirección. Esto es, la existencia de una empresa familiar depende de contar con la participación de uno o varios miembros familiares en la propiedad y en la dirección (Esparza, 2019.P, 122).

Por otro lado, la literatura especializada en el proceso sucesorio señala una serie de factores como influencias clave y determinantes del grado de éxito de los procesos de sucesión (Esparza, 2019).

Estos factores tienen que ver con aspectos como el proceso de elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre los implicados, particularmente predecesores y sucesores, y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio. (Esparza, 2019).

La elección del sucesor como máximo responsable futuro de la empresa es una cuestión determinante para lograr el desarrollo exitoso del proceso sucesorio y garantizar la supervivencia de la empresa. (Esparza, 2019).

En este proceso de elección es clave el papel que juega el predecesor puesto que es quién tiene el poder de decisión en la empresa. (Esparza, 2019).

Los estudios realizados sobre empresas familiares indican que éstas tienen una tendencia a utilizar enfoques más personales, directos y centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares confían más en planteamientos formalizados, detallados y centrados en las tareas (Fiegner, 1994). En este sentido, resulta especialmente relevante el papel jugado por el predecesor y el tipo de relación que éste tenga con el sucesor o sucesores en la determinación de las posibilidades de éxito del proceso sucesorio (Cabrera, 2001; Cabrera, 2005).

La revisión de la literatura muestra que el tema del proceso de sucesión de las empresas familiares ha ido ganando importancia en todo el mundo. Se identifica el componente emocional como un factor de repercusión indiscutible al igual que el protocolo

familiar, la importancia de un modelo de gestión o procedimientos que aseguren el crecimiento, permanencia y continuidad de la empresa; asegurar el traspaso del control, planificación del proceso de sucesión. (Esparza, 2019).

Estas características conducen a reconsiderar la manera en la que se aborda su estudio. Mientras que la movilización de teorías tradicionales como la teoría de la agencia o recientes como la teoría de Stewardship ha contribuido principalmente para legitimar el estudio de la empresa familiar en oposición y por comparación a la empresa no familiar. La Teoría de Sistemas destaca, dado que considera a la empresa familiar como el gran sistema compuesto por tres otros: el empresarial, el familiar y la propiedad (Esparza, 2019).

1.2.Marco conceptual

Empresa familiar

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que, desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, 2014).

Sucesión empresarial o generacional

Por definición, la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010). Se afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que, lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo (Araya, 2012).

El proceso de sucesión

El proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en un marco de la Empresa Familiar en un periodo de tiempo, realizado bajo el control del sucedido, que llevan de forma programada y con las correcciones necesarias a la sustitución del empresario al frente de la Empresa por el sucesor de la misma familia (Guinjoan y Llaurado, 2000) citado por (Dueso, 2016).

Se trata de una cuestión muy delicada porque de ella depende la supervivencia o no del negocio. Es el “talón de Aquiles”, un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación, es de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación (Dueso, 2016).

Prácticas

En este documento se adopta la siguiente definición de práctica:

Las prácticas pueden ser definidas como “nexos de formas de decir y hacer que tienen cierta dispersión espacial y temporal” (Schatzki1996:89) que están constituidas por diversos componentes, competencias prácticas, formas de sentido y recursos materiales.

El protocolo de Familia

Es el documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones familia-empresa y busca evitar los conflictos familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

Un protocolo familiar sirve para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, a fin de que una no interfiera en la otra. Además, deja en claro

anticipadamente, qué lugar van a ocupar, dentro del sistema familia – empresa – propiedad, cada uno de los miembros de la familia empresaria de las futuras generaciones (Ramírez, 2014:22).

1.3. Marco Teórico

La teoría de las prácticas

Para Shatzki (2001) los pensadores una vez hablaron de sistemas de estructuras que significan eventos y acciones del mundo de la vida al nombrar la cosa social genérica primaria.

Actualmente muchos teóricos conceden a las prácticas un honor comparable. Por lo que existe referencias variadas a prácticas de académicos contemporáneos en diversas disciplinas como filosofía, cultura, historia, sociología antropología, ciencias y estudios de tecnología.

En el giro de la práctica el autor conceptualiza la práctica desde varios autores así:

En principio Barry Barnes argumenta que las prácticas son genuinamente colectivas entidades inmunes al análisis individualista, por esa razón critica la atribución de prácticas de Stephen Turner a los hábitos de las personas, para fundamentar su tesis, 1) analiza las prácticas como conjuntos abiertos de acciones no regulares que están organizadas por entendimientos prácticos, reglas y tele afectividad y 2) muestra cómo las prácticas así concebidas determinan el orden que gobierna los significados y el establecimiento de arreglos (Schatzki, Knorr y Savigny, 2001).

Por otro lado, la teoría de la práctica expuesta por Bourdieu antecede a la teoría de la estructuración y por ende, a la formulación que Giddens hace de la noción de práctica social, por lo menos en una década. Ciertos autores, entre ellos, Emirbayer y Mische (1998) llegan a considerar que ambos son por excelencia los “teóricos de la práctica” en el siglo XX. La noción de ontología utilizada aquí, debe entenderse como una preocupación interna a un *corpus* teórico

sociológico, que de hecho es también rastreable en muchos pensadores sociales. Sin embargo, lo característico de esta propuesta ontológica específica, es que se orienta a descubrir de manera imbricada, tanto la génesis social del ser y el obrar humanos, como la reproducción y transformación del mundo social (Jaramillo, 2011: 418).

La Teoría de las Prácticas Sociales es un enfoque que se conforma en el entrecruce de tradiciones heterogéneas de pensamiento en las ciencias sociales (Bourdieu, 1977; Deleuze, & Guattari, 1988; Garfinkel, 1967; Giddens, 1984). Por tanto, se trata de un cuerpo híbrido que confluye en constituir una alternativa para pensar lo micro social y lo psicosocial, centrándose en la práctica como una unidad de estudio (Gherardi, 2015).

Estos estudios llaman a entender la práctica como un fenómeno situado, acontecido en el "aquí y ahora", así como también históricamente constituido y dependiente de su trayectoria. Esto se desarrolla en el supuesto de que fenómenos tales como la subjetividad, actividad humana, y sociabilidad son aspectos y efectos de las prácticas interconectadas (Schatzki, 2001).

Asociado a ello, se argumenta que el carácter significativo y con propósito de la actividad humana deriva de la participación en dichos nexos de prácticas y no sólo de la implementación de regulaciones sociales y ordenes estructurales. Por tanto, el estudio de las prácticas, no se trata de meras descripciones de lo que se hace; sino un vuelco hacia la comprensión de flujos de prácticas, en tanto instancias de creación de significado, productores y reproductores de ordenes sociales, a la vez que conformadoras de lo humano (Chia, & Holt, 2006; Nicolini, 2009b) (Fardella y Carvajal, 2017).

Para (Schatzki, 2001), la teoría de la práctica se ha convertido en una potente rival de las formas predominantes de pensar sobre la vida humana y la sociabilidad, que hasta ahora se han centrado en las mentes y acciones individuales o sociales estructuras, sistemas y discursos.

Los teóricos de la práctica conciben prácticas como arreglos encarnados, materialmente mediados de actividad humana centralmente organizados en torno a la comprensión práctica compartida. El punto del calificador 'encarnado' es que, como muchos pensadores de finales del siglo XX (sobre todo las feministas) enfatizan en las formas de actividad humana se entrelazan con el carácter del cuerpo humano (Schatzki, 2001).

En esta síntesis relacional, las estructuras sociales y las mentales o, para decirlo en palabras de Bourdieu, los “sistemas de división objetivos” y los “sistemas de clasificación incorporados” están entrelazados, casi que fusionados, en tanto construcciones históricas y cotidianas, objetivadas e interiorizadas, producto de actores individuales y colectivos (Schatzki, 2001).

En lo que respecta a Giddens, si bien no se le puede ubicar directamente o al menos no con el suficiente beneficio de inventario, en esa síntesis relacional, la denominada teoría de la estructuración, nuestra percepción es que sí revela una intención sintética a través del concepto de práctica que está representado por todas aquellas “actividades humanas sociales que se autorreproducen y son recursivas [...] y a las cuales los individuos no les dan nacimiento, [sino que] las recrean, pero a su vez en sus actividades cotidianas, crean las condiciones para su producción” (Schatzki, 2001).

Así, en su lógica de análisis, los agentes, individuos competentes y razonables, poseen una “conciencia práctica” y una “conciencia discursiva” sobre la realidad, que les permite “reflexiva”, “racional” y “rutinariamente” dar razones de su hacer y de su decir (Schatzki, 2001).

Pero esta conciencia no está desconectada del mundo social ampliado, ya que se encuentra determinada por un contexto espacio-temporal de acción (Giddens, 1995). De otro lado, las estructuras, que para el funcionalismo resultan siendo una especie de “esqueleto o armazón”,

serán para Giddens “un conjunto de propiedades articuladoras o estructurales que hacen posibles que las prácticas sociales existan en segmentos de espacio y tiempo y adquieran una forma sistémica” (Schatzki, et al, 2001).

Ahora bien, la ontología de Bourdieu y Giddens resulta novedosa por la forma en que conciben la relación entre agencia y estructura. En gran parte de la obra de estos dos pensadores, no se “juntan” ni se “mezclan” estas dos dimensiones, como si fueran dos modos diferentes de constitución de lo social, sino que las entienden como “partes constitutivas y constituyentes de la práctica social”, las cuales, a su vez, operan “dialécticamente” y son “homologables” entre sí (Jaramillo, 2011).

Para esta ontología, en tanto el mundo social es concebido como escenario dialéctico de producción y reproducción constante de prácticas sociales que son recurrentes, no existe espacio para la polarización, la división o la separación sino, únicamente, para la síntesis relacional. (Jaramillo, 2011). Así, para Bourdieu, en su ontología relacional la práctica contiene a “los productos objetivados del mundo (*opus operatum*) y los productos incorporados en la práctica histórica (*modus operandi*)”. O, lo que es lo mismo, la práctica se despliega simultáneamente en los *habitus* que son los “sistemas de disposiciones duraderas y transferibles” (Bourdieu, 2008 : 86) y el campo, representado por, [...] los agentes y las instituciones que luchan, con apego a las regularidades y reglas constitutivas de este espacio de juego con grados diversos de fuerza y de ahí, con diversas posibilidades de éxito, para apropiarse de las ganancias específicas que están en juego (Jaramillo, 2011).

Oponiéndose a la afirmación de Bourdieu de la adecuación del *habitus*, por ejemplo, es la insistencia de Barnes (y de Giddens y otros) en que las habilidades sean complementadas por una

combinación de percepción, conocimiento proposicional, razones y metas Algunos teóricos también afirman que las reglas explícitas deben ser presentadas en la mezcla (Jaramillo, 2011).

Este es un problema complicado porque los teóricos de la práctica se oponen rotundamente la idea de que las reglas explícitas gobiernan mucha, si no la mayoría, la actividad social. Ellos también debe resistirse a teorías que defienden la ubicuidad de la regla interpretando la comprensión práctica como la observancia de reglas tácitas u ocultas (la aplicación de proposiciones implícitas (Jaramillo, 2011).

Por ejemplo, a partir del estudio del funcionamiento de los sistemas expertos, Knorr Cetina pretende brindar elementos que permitan pensar la forma en que se estructuran las modernas “sociedades del conocimiento”, uno de cuyos aspectos distintivos es la existencia de sistemas y procesos expertos (Schatzki, 2001).

Para Knorr las prácticas están constituidas por diversos componentes o competencias prácticas, formas de sentido y recursos materiales”. Knorr Cetina postula que es necesario romper con dos principios: el de autonomía y el de reduccionismo económico, es decir, las prácticas deben verse desde todo sentido, no únicamente desde lo cognitivo, sino también desde relaciones y cambios sociales, institucionales, culturales, que ya están ocurriendo y cuya inmediatez resulta a menudo difícil de captar para las ciencias sociales (Schatzki, 2001).

Sin embargo, para Shatzki, las prácticas pueden ser definidas como “nexos de formas de decir y hacer que tienen cierta dispersión espacial y temporal” (Schatzki, 1996) que están constituidas por diversos componentes competencias prácticas, formas de sentido y recursos materiales (Schatzki, 2001)..

Capítulo II

2. Metodología

2.1. Tipo de investigación.

La perspectiva metodológica que se siguió en este estudio fue la interpretativa, con enfoque cualitativo. En esta perspectiva se comprende la experiencia de cada uno de los protagonistas considerando que la realidad se construye por los individuos en interacción con su mundo social en la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, como toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él (Arnal, del Rincón y Latorre, 1992).

Así mismo, con el término "investigación cualitativa", se entiende cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. Algunos de los datos pueden cuantificarse, por ejemplo con censos o información sobre los antecedentes de las personas u objetos estudiados, pero el grueso del análisis es interpretativo (Strauss y Corbin, 2002).

Partiendo del hecho que la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, se hizo necesario utilizar un diseño que permitió recolectar información no solo de la población sino

también de la influencia del contexto y poder diseñar estrategias para actuar sobre él y de esta manera se llegó a los resultados esperados para responder los interrogantes de la investigación.

Si hablamos de la investigación cualitativa, Strauss y Corbin (2002), manifiestan, que su pensamiento lo inspiraron hombres tales como Park (1967), Thomas (1966), Dewey (1922), Mead (1934), Hughes (1971) y Blume (1969). Su parte en el desarrollo de este método, que debe mucho a estos antecedentes (*back-ground*) es: a) la necesidad de salir al campo para descubrir lo que sucede en realidad; b) la importancia de la teoría, fundamentada en los datos, para el desarrollo de una disciplina y como base para la acción social; c) la complejidad y variabilidad de los fenómenos y de la acción humana; d) la creencia de que las personas son actores que adoptan un papel activo al responder a situaciones problemáticas; e) la idea de que las personas actúan con una intención; f) la creencia de que la intención se define y se redefine por la interacción; g) una sensibilidad a la naturaleza evolutiva y en desarrollo permanente de los acontecimientos (procesos) y h) la constancia de la relación entre las condiciones (la estructura), la acción (el proceso) y las consecuencias.

2.1.1. Fuentes de información

Primarias: Entrevistas, narraciones y diarios de campo donde se observa el funcionamiento de la fábrica.

Secundarias: Certificado de Cámara de Comercio, observación no participante, organigrama.

2.1.2. Técnicas e instrumento de recolección de información.

Básicamente, existen tres componentes principales en la investigación cualitativa. Primero, están los *datos*, que pueden provenir de fuentes diferentes, tales como entrevistas, observaciones,

documentos, registros y películas. Segundo, están los procedimientos, que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, y relacionarlos, por medio de una serie de oraciones proposicionales. Al hecho de conceptualizar, reducir, elaborar y relacionar los datos se lo suele denominar codificar. Otros procedimientos, entre los que se incluye el muestreo no estadístico, escribir memorandos y diagramar son parte del proceso analítico (Strauss y Corbin, 2002).

2.1.2.1.Revisión bibliográfica o análisis documental

En primer término, se llevó a cabo una investigación documental, que no es otra cosa que la investigación social basada en documentos para reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de “documentos” producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado.

Este proceso investigativo permitió recuperar y reconstruir los avances cognitivos, teóricos y metodológicos sobre el tema de sucesiones empresariales con enfoque en la teoría de la práctica a partir del análisis de documentos como fuente de información.

El objeto de un estudio documental es la producción sistemática de conocimiento a partir de la investigación previa. Desde esta metodología, la realidad se entiende como un texto o un hecho comunicativo que requiere ser descifrado en sus sentidos, significados e intencionalidades (Valenzuela y Cifuentes, 2004).

De acuerdo con Ávila (2006) “la investigación documental consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información [...] y permite obtener documentos nuevos en los cuales es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar

entre otras, actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información”. Por lo tanto, un estudio documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o se consulta en documentos en un sentido amplio; es decir, en relación a todo material de índole permanente al que se puede acudir como fuente de referencia. En los textos encontrados se buscó analizar qué tipo de producción científica se ha logrado con respecto a sucesiones empresariales.

2.1.2.2. Estudios de caso.

En la presente investigación se aplicó un estudio de caso en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, específicamente entrevistas a cuatro personas que aparecen: el fundador, el señor Misael Silva Sánchez, gerente; la señora Nancy Rocio Silva Puentes, y dos herederos, los señores Adriana Silva Puentes y Luis Alfonso Silva Puentes, que trabajan en la empresa, a estas personas se les dió la libertad para narrar los sucesos sin excluir en ningún momento y sin presiones, logrando en principio confianza con los entrevistados. Sobre la marcha se seleccionaron las historias que mejor correspondían a los criterios que se habían fijado de antemano. Sus vivencias emocionales, familiares y empresariales identificadas durante el proceso.

Al transcribir las entrevistas, se escogió del contenido la parte significativa para la investigación, así mismo en el análisis de contenido se utilizaron todos los elementos no verbales respecto a su emocionalidad, la certeza y confiabilidad de sus declaraciones y todos los elementos que dieron luces a esta investigación que pretende dar a conocer los factores determinantes para el éxito de esta sucesión empresarial, teniendo en cuenta el análisis con el software atlas ti, realizando la codificación, reducción de códigos y finalmente la conceptualización y teorización.

Sobre el estudio de caso, se definió como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analizó profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

El estudio cualitativo de casos es una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo, una organización, una persona, o un proceso (Meriam, 1988; Yin, 1994).

2.1.3. Procedimiento para el estudio de caso

El diseño es el plan de acción a seguir. En éste plan se especificaron y estandarizaron la orientación y el enfoque del caso, los procesos de recolección y el análisis de la información con el fin de conferir mayor fiabilidad y validez al caso.

Objetivos:

- ✓ Realizar un análisis del contexto del surgimiento de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.
- ✓ Analizar discursos narrativos, diálogos que se tejen en torno de lo que es una empresa familiar.
- ✓ Examinar acciones que se hicieron o adelantaron en torno a la sucesión de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.

El análisis de los datos se realizó con base en Teoría Fundamentada de la que hablan Corbi y Strauss (2002), ellos se refieren a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación.

En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgieron de ellos guarda estrecha relación entre sí. Un investigador no inicia un proyecto con una teoría preconcebida (a

menos que su propósito sea elaborar y ampliar una teoría existente). Más bien, comienza con un área de estudio y permite que la teoría emerja a partir de los datos. Lo más probable es que la teoría derivada de los datos se parezca más a la "realidad" que la teoría derivada de unir una serie de conceptos basados en experiencias o sólo especulando (cómo piensa uno que las cosas debieran funcionar). Debido a que las teorías fundamentadas se basan en los datos, es más posible que generen conocimientos, aumenten la comprensión y proporcionen una guía significativa para la acción (Strauss y Corbin, 2002).

2.2.Fases de la investigación

Se utilizó un proceso que siguió las siguientes fases:

Fase 1. Escogencia de la población

Teniendo la primera etapa, es decir la escogencia de la población se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Visita a la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”

Entrevista con el señor Misael Silva Sánchez, fundador de la empresa

Entrevista con la Gerente; la señora Nancy Rocio Silva Puentes

Entrevista a los señores Adriana Silva Puentes y Luis Alfonso Silva Puentes

Solicitud de documentación de la empresa

Consentimiento informado.

Informantes claves

Los informantes claves en este estudio de caso fueron los líderes de la empresa familiar “Fábrica de Productos Lácteos Misis” entre ellos:

- Empresario Señor Misael Silva Sánchez, Fundador
- Nancy Rocío Silva Puentes, sucesora hija del empresario Misael Silva Sánchez
- Luis Alfonso Silva Puentes, sucesor hijo del empresario Misael Silva Sánchez
- Adriana Silva Puentes, Administradora en la empresa.

Fase 2. Explicación o resocialización del proyecto y su objetivo, con la población

Se les manifestó a los informantes claves los objetivos de la investigación y se les explicó el procedimiento para tomar la narración sobre el caso específico, realizando visitas que beneficiaron la confianza, creando empatía y conociendo la empresa y a sus miembros.

Fase 3. Aplicación de entrevistas (Estudio de caso), observación mediante diarios de campo

Se tomaron las entrevistas con los cuatro informantes claves, las cuales se transcribieron a texto y se analizaron mediante Software atlas ti.

Al mismo tiempo se visitó la empresa y se solicitaron los datos más importantes de la empresa como estatutos, manual de funciones, reglamentos, organigrama, entre otros.

Fase 4. Transcripción de documentos: Después de aplicadas las entrevistas a profundidad se transcribieron a texto en un formato pdf para poder analizarlas mediante software atlas ti., este proceso sirvió además de conocer las narraciones, para que los investigadores estuviesen familiarizados con lo que el entrevistado aportaba, antes de codificar.

Fase 5. Categorización de la Narración del proceso de sucesión empresarial como estudio de caso

La descripción también es básica para lo que llamamos ordenamiento conceptual. Éste se refiere a la organización de los datos en categorías (o a veces, clasificaciones) discretas, según sus propiedades y dimensiones y luego al uso de la descripción para dilucidar estas categorías (Strauss y Corbin, 2002).

En esta investigación específica, se realizó un estudio de caso único: éstos centran su unidad de análisis en un único caso (Yin, 1984). Su uso se fundamenta en la medida que el caso único tenga carácter crítico, es decir, que permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, lo que puede ser un factor importante para la construcción teórica (Rodríguez & Gil & García, 1999).

Es importante comprender que la descripción es la base de interpretaciones más abstractas de los datos y de construcción de teoría, aunque no necesariamente ha de ser así. La descripción, de por sí, incorpora conceptos, al menos de manera implícita (Strauss y Corbin, 2002)

Fase 6. Codificación de la información

Se realizó la digitalización de la información recolectada de parte de los informantes claves a partir de las categorías.

Existen procedimientos que proporcionan algún grado de estandarización y rigor al proceso. Sin embargo, estos procedimientos no fueron diseñados para seguirse de manera dogmática sino para usarlos de manera creativa y flexible si los investigadores los consideran apropiados. Los propósitos de los procedimientos de codificación se resumen así:

1. Construir teoría más que comprobarla.
2. Ofrecer a los investigadores herramientas útiles para manejar grandes cantidades de datos brutos.
3. Ayudar a los analistas a considerar significados alternativos de los fenómenos.
4. Ser sistemático y creativo al mismo tiempo.
5. Identificar, desarrollar y relacionar los conceptos, elementos constitutivos básicos de la teoría (Strauss y Corbin, 2002).

Fase 7. Análisis de la información (Teoría Fundamentada)

Los datos cualitativos por lo general provienen desde las entrevistas en profundidad, discursos, entrevistas focales, diarios, autoinformes, testimonios hasta textos de carácter general, documentos históricos, fotografías, imágenes, videos y sonidos.

El análisis es la interacción entre los investigadores y los datos. Es al mismo tiempo arte y ciencia. Es ciencia en el sentido de que mantiene un cierto grado de rigor y se basa el análisis en los datos. (Strauss y Corbin, 2002)

Así las cosas, se realizó la codificación y análisis de datos mediante una herramienta informática llamada atlas ti., herramienta para el análisis cualitativo de datos

Analizando éste proceso desde una perspectiva de la aplicación de una herramienta informática podemos visualizarlo de la siguiente, manera:

- 1.- Preparación de Datos (digitalización y formato de documentos)

2.- Reducción de datos: lo cual implica aplicar relaciones entre los datos en distintos niveles, a través de operaciones de codificación y categorización

3.- Organización y presentación de datos: • Conceptualización • Relaciones entre conceptos • Comprobación de hipótesis • Nuevos hallazgos.

4.- Interpretación y verificación: • Cómo presentar la información: textos versus. gráficos • La descripción de lo gráfico • Contrastación de hipótesis • Visualización, lectura y establecimiento de conclusiones.

Para Strauss y Corbin las teorías son: “conjuntos de conceptos bien relacionados vinculados por medio de oraciones de relación, las cuales juntas constituyen un marco conceptual integrado que puede usarse para explicar o predecir fenómenos” p17. De igual manera las teorías pueden clasificarse, según su nivel de generalización, en formales y sustantivas. Las primeras responden a la búsqueda de leyes y conclusiones de carácter universal, y las segundas buscan la generalización de un contexto específico o una realidad concreta, en muchas de las investigaciones educativas el nivel teórico de la investigación tiene un carácter sustantivo, para lograr esto se hace uso de la codificación selectiva, que consiste en refinar e integrar la teoría y descubrir la categoría central a través del uso de diagramas, memorandos.

Codificación axial: proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado "axial" porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones.

El propósito de la codificación axial es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta. En la codificación axial, las categorías se relacionan

con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos.

Fase 8. Teorización

Por último, se pasa a la construcción de la teoría, teniendo ya la codificación y la frecuencia de la codificación, podemos fundamentar la teoría en los códigos más utilizados por los envasadores.

Usamos el término "teorizar" para denotar esta actividad, porque construir teoría es un proceso y a menudo muy largo. Teorizar es un trabajo que implica no sólo concebir o intuir ideas (conceptos), sino también formularlos en un esquema lógico, sistemático y explicativo (Strauss y Corbin, 2002).

Una teoría es, por lo general, más que un conjunto de hallazgos pues ofrece explicaciones sobre los fenómenos (Strauss y Corbin, 2002).

Esta teoría permitió desarrollar cada uno de los objetivos planteados y conseguir unos resultados que se visualizan en el informe final.

2.3. Validez y confiabilidad

- **Credibilidad (Validez Interna)**

La credibilidad es el alcance entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador (Merriam, 1988).

Para el trabajo de investigación se validó la información a través de las entrevistas con el predecesor y el sucesor para conocer directamente los puntos de vista y las características que ellos consideran que tuvieron mayor influencia dentro del proceso de la sucesión.

- **Transferibilidad (Validez Externa)**

La transferibilidad da cuenta de la posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones Guba y Lincoln (1981).

Se tuvo en cuenta el estilo de administración de la empresa familiar, las diferentes dimensiones para abordar el proceso de sucesión y con base en ello esta investigación puede aplicarse a cualquier empresa que quiera conocer a cerca de las características que influyeron particularmente en éste proceso de la Fábrica de quesillos.

- **Fiabilidad (Fidelidad)**

Es el nivel con el que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, 1989).

Para ello se eligieron los actores participantes en proceso de sucesión para la realización de las entrevistas para conocer y recolectar directamente la información de la fuente. Esto permitió la fiabilidad de los datos proporcionados.

- **Confirmación (Objetividad)**

Es la capacidad de relatar la construcción de la interpretación del investigador a partir de los datos y los informes obtenidos (Wallendorf y Belk, 1989).

Se plantearon tres métodos para lograr la confirmación:

- Triangulación
- Elaboración de teoría
- Realización de una auditoria de confirmación

Se realiza entonces una creación de teoría con los datos obtenidos en el análisis de las entrevistas en atlas. ti.

- **Integridad**

Es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Wallendorf – belk 1989).

Se debe entablar una relación de confianza con los actores a entrevistar con el fin de obtener una información fidedigna libre de distorsión o exageración.

- **Coherencia**

Es aquella que contribuye al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social.

Que los investigadores comprendan el problema de investigación.

Los criterios de validez que asumen los investigadores para interpretar la realidad.

La recolección de los datos debe tener coherencia y derivarse de su análisis del marco teórico.

La posición ética de los investigadores, su identidad y trayectoria garantizan que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejada correctamente.

Capítulo III

3. Análisis de resultados

Los datos cualitativos se obtuvieron a través de entrevistas en profundidad al fundador y tres sucesores de la empresa familiar “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, distribuidor de quesillos en Neiva Huila, observación no participativa y la recopilación de datos secundarios sobre su empresa y su vida empresarial y familiar. El programa de análisis cualitativo atlas ti. se emplea para codificar las entrevistas a partir de la transcripción completa de sus entrevistas. Se exploraron visualmente las relaciones entre códigos (valores) y documentos primarios (fundadores). Finalmente, los resultados obtenidos cuantitativamente se integraron nuevamente en el programa atlas.ti para continuar con el análisis la historia, los discursos narrativos de la empresa familiar, las acciones en torno a la sucesión y por último los recursos que se utilizaron en el proceso de sucesión.

Se obtuvieron diferentes versiones de su creación, los valores que se entretienen en la empresa familiar. Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores y los que fueron inculcados en sus sucesores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares. Este perfil de valores puede ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de identificar y promover acciones válidas que añadan valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la empresa en la siguiente generación y los recursos y acciones que conllevan a una exitosa sucesión de una empresa familiar.

En atlas. ti se realizó codificación por familias teniendo en cuenta las cuatro entrevistas realizadas, donde se lograron 138 códigos, divididos de acuerdo a la relación que presentan con cada familia y se graficó la relación entre familias y los códigos con más frecuencia.

La siguiente tabla visualiza las categorías definidas de acuerdo a los códigos de la siguiente manera:

Tabla 1. Categorías definidas de acuerdo a los códigos

Familia	Categorías	subcategorías	Códigos
Historia	Creación historia	Fechas Hechos importantes Productos	Cambios Conocimiento Empírico Creación Creencias Decisiones Dificultades Económicas Dificultades familiares Experiencia Fechas Fundadores Gerencia Hechos importantes Hermanos Machismo Organización Empresarial Padres Parentesco Productos Punto de venta Ventas Perseverancia
	Fundadores	Vinculación laboral Parentesco	Vinculación laboral Padres Parentesco Empírico Perseverancia
	Dificultades	Económicas Familiars Ventas Materia prima	Dificultades Económicas Dificultades familiares Ventas

			Emprendimiento Perseverancia
	Cambios	Producto Experiencia Punto de venta Gerencia	Calidad Cambio generacional Cambios Colaboración Competencia Compromiso Conocimiento Empírico Decisiones Dificultades Económicas Dificultades familiares Estado de la empresa Experiencia Factores Desestabilizan Familia Gerencia Hechos importantes Hermanos Legado Legalización de la Empresa Machismo Organización Empresarial Padres Parentesco Perseverancia Punto de venta Reconocimiento Rentabilidad responsabilidad
Empresa familiar	Valores		Valores morales Relaciones familiares
	Factores desestabilizantes	Capital Discusiones Incompatibilidades empresariales Requisitos legales Competencia	Factores Desestabilizantes Dificultades Económicas Dificultades familiares
	Miembros		
	Estado de la empresa	Finanzas Clientes Marketing	Rentabilidad Ventas Clientes Clientela Calidad Reconocimiento

			Gerencia
	Cambio Generacional		Cambio generacional Creación Cambios de la Empresa
Acciones Sucesión empresarial	Legalización de la empresa		
	Toma de decisiones		Decisiones Gerencia
	Estructura y organización		Gerencia Organización
	Protocolo	Elección del sucesor Formación del sucesor Límites y restricciones Calidad de la relación entre el predecesor y sucesor Afinidad familiar entre el Predecesor y sucesor	Protocolo Valor de la palabra Compromiso Responsabilidad
Recursos Sucesión empresarial	Humanos		Relaciones personales Compromiso Valor de la palabra
	Tangibles		Protocolo
	Intangibles		Protocolo
	Legales		Protocolo

Fuente: Elaboración Propia.

Este capítulo está conformado por tres sesiones que se abordaron de acuerdo al análisis fundamentado, que desarrolla los objetivos planteados desde el inicio en esta investigación a saber:

- ✓ Realizar un análisis del contexto histórico del surgimiento de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.
- ✓ Analizar discursos narrativos, diálogos que se tejen en torno de lo que es una empresa familiar.
- ✓ Examinar acciones que se hicieron o adelantaron en torno a la sucesión de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.

Sesión 1. Contexto histórico y creación de la empresa

Con respecto a la historia de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” de acuerdo al análisis y codificación de las entrevistas realizadas a los cuatro integrantes de la familia el señor Misael Silva Sánchez, fundador y dueño de la empresa, el señor Luis Alfonso Silva Puentes; uno de los hermanos y primera persona que recibió la dirección de la empresa, la señora Adriana Silva Puentes hermana menor encargada de la parte administrativa y la actual gerente la señora Nancy Rocío Silva Puentes.

Posteriormente se relaciona la frecuencia de los códigos de acuerdo al análisis atlas. ti, teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, que es la base de la Teoría Fundamentada.

Tabla 2. Reporte de código y frecuencias entrevistas

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)		
Reporte creado por Super - 18/02/2020 18:21:08		
"UH: No hay archivo"		
Código-filtro: Todos [50]		
DP-Filtro: Todos [4]		
Cita-filtro: Todos [145]		

DOCUMENTOS PRIMARIOS	P 4: entrevista Total	
CÓDIGOS	Frecuencia	Totales

calidad	9	9
cambio generacional	6	6
cambios	9	9
colaboración	3	3
competencia	2	2
Compromiso	8	8
conocimiento empírico	11	11
consideración	1	1
creación	13	13
creencias	3	3
decisiones	8	8
dificultades económicas	10	10

dificultades familiares	11	11
estado de la empresa	2	2
experiencia	0	0
empírico	8	8
factores desestabilizan	9	9
familia	2	2
fundadores	8	8
gerencia	0	0
hechos importantes	4	4
hermanos	5	5
legado	6	6
legalización de la empresa	0	0
machismo	3	3
organización empresarial	2	2
padres	0	0
parentesco	0	0
perseverancia	8	8
producción	3	3
productos	0	0
protocolo	0	0
punto de venta	5	5
reconocimiento	4	4
recursos intangibles	0	0
recursos tangibles	0	0
relaciones familiares	3	3
rentabilidad	3	3
responsabilidad	0	0
sucesor	0	0
trabajo en equipo	4	4
unión	3	3
valores morales y familiares	4	4
ventas	3	3
vinculación laboral	3	3
Valor de la palabra	3	3

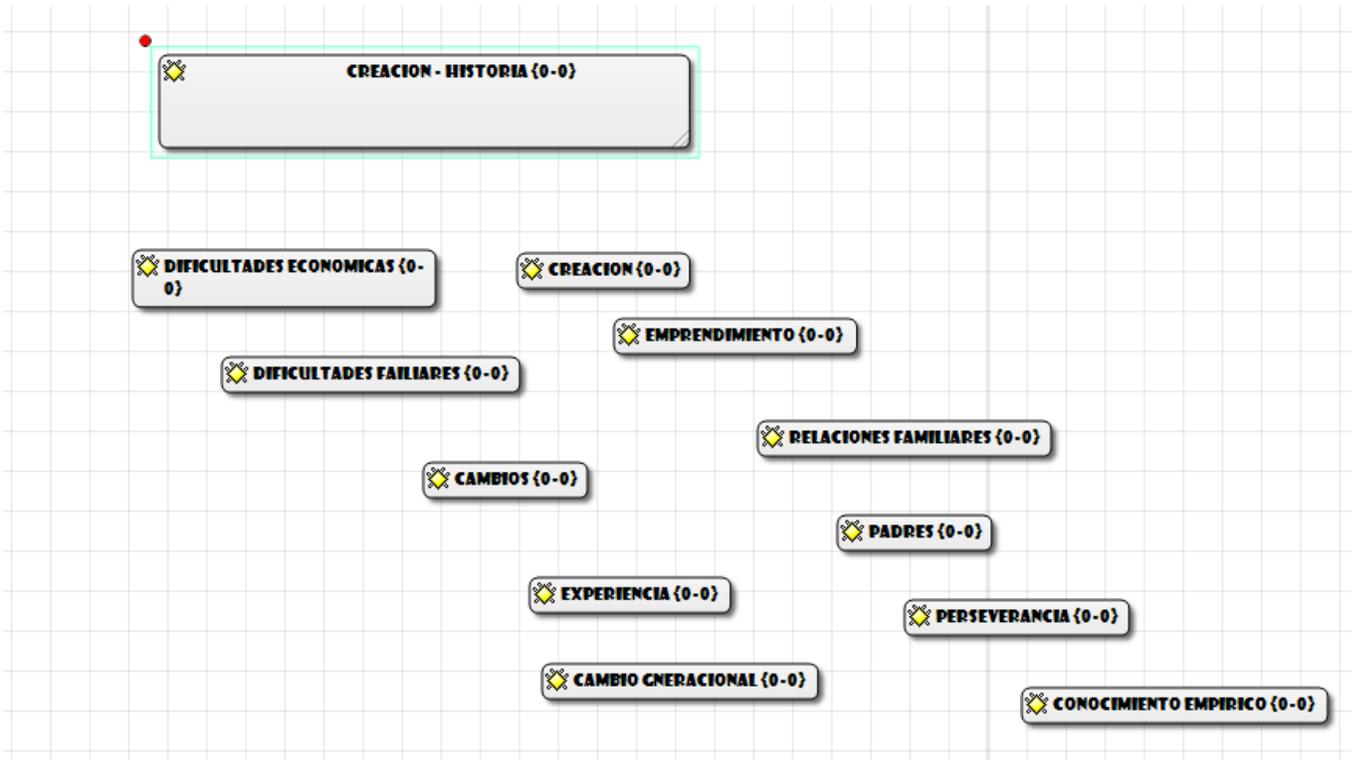
Totales	189	189

Fuente: Análisis Software atlas. ti.

Para empezar el análisis se realizan gráficos de la relación entre los códigos más frecuentes y las familias creadas que fueron cuatro, Familia 1. Historia o creación, Familia 2, empresas familiar y familia 3 y 4, Acciones y recursos en la sucesión empresarial.

A continuación, se visualiza el gráfico de la familia 1, de acuerdo al cual se desarrolló la sesión 1.

Gráfico 1. Relación frecuencia de códigos y familia 1.



Fuente: Análisis Software atlas. ti

La frecuencia de los códigos utilizados en la narración de los entrevistados para dar a conocer el contexto histórico y la creación de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, fueron los relacionados con emprendimiento, perseverancia, creación u origen de la empresa, los valores familiares y las dificultades de tipo económico y de tipo familiar, en estos se incluye la insistencia del fundador en aseverar que la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” tiene prestigio y ha durado tanto en la ciudad de Neiva – Huila porque uno de los valores más importantes para emprender y mantener una empresa familiar en pie es la perseverancia, sin olvidar que ésta debe combatir las situaciones que se conviertan en dificultades tanto económicas como familiares; por que la familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial.

Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos.

La familia no está limitada sólo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre sus miembros y en dificultades que surgen desde su mismo desarrollo, tanto el fundador de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” asevera que las empresas familiares casi siempre surgen de una necesidad, en el caso específico de estudio el señor Misael Silva Sánchez, dice que al tener muchos hijos con su esposa surge la idea de tener una forma de ganarse la vida y aprovecha el conocimiento que otras personas le imparten para hacer quesillo, así mismo, sus hijos insisten que sus padres tenían posiciones diferentes dentro de la empresa pero se unían para crear la empresa familiar, ya que el padre era buen administrador, buen vendedor y la madre era quien perfeccionaba el quesillo.

Además, a pesar de todas las dificultades como separaciones, quiebras, falta de dinero, competencia, embargos el fundador el señor Misael Silva Sánchez tiene la perseverancia suficiente para no permitir que se acabe la empresa.

De su padre no heredó ningún capital, debido a que al poco tiempo de fallecer la señora Rita Sánchez, Plácido Silva fue vendiendo la finca por partes hasta quedarse sin ella.

En esa época, en 1957 conoció a su primera esposa Orfelina Puentes con quien tuvo diez hijos, mujer trabajadora sumisa y emprendedora. Una tía le ofreció un negocio de tienda cantina, ubicado en el municipio de Palermo (Huila). Tomó la decisión de comprarla con la liquidación de Obras Públicas, le costó \$3.000 y procedió a trasladarse con su familia para ese lugar, donde

permaneció por poco tiempo debido a que el negocio no le generaba rentabilidad, vendió sus activos y decidió irse para el municipio de Yaguará (Huila).

En Yaguará (Huila) se dedicó a colocar la misma clase de negocio, logrando comprar casa. Allí permaneció por cerca de nueve años, dedicado los fines de semana al negocio y los otros días a jornalear y pescar. En 1966 vendió su negocio debido a que entre semana el movimiento era mínimo, las ventas eran muy bajas y solo se vendía los fines de semana. Decidió radicarse en la ciudad de Neiva (Huila), vivió cerca de dos años en el Barrio Santa Inés, en la calle 28, sitio en el cual abrió una tienda, la que no funcionó porque fiaba mucho y la gente no le pagaba.

Su sueño más importante era tener un capital, ser independiente, se fijaba en las profesiones de los patronos, quería llegar a tener sus cosas, así fuera sin educación. Admiraba a los choferes que tenían y manejaban sus volquetas, soñaba con tener su propia casa de dos plantas con garaje y guardar su carro allí mismo.

Después del fracaso que tuvo con la tienda, el señor Silva Sánchez, se involucra en el negocio de los quesillos, inicialmente en la comercialización. Estos eran comprados en el municipio de Yaguará (Huila) a una proveedora que en esa época era la única y de gran fama: "donde la señora del Manco Adriano", manifiesta don Misael Silva Sánchez, puesto que esta era la persona más antigua de ese lugar y con mejor experiencia en la elaboración del quesillo, lo que muestra una y otra vez la perseverancia del empresario.

Compraba el quesillo en Yaguará (Huila) y lo comercializaba en Neiva y en Bogotá, aprende a hacer los quesillos y con su esposa lo perfeccionan hasta llegar a los productos de excelente calidad que le hicieron ser un negocio reconocido en Huila y obtener clientes importantes.

El conocimiento y la experiencia se reflejan cuando motivados por el crecimiento de las ventas y aceptación del producto, el señor Silva Sánchez junto a su esposa Orfelina Puentes, tomaron la decisión de aprender a fabricarlo, lo que siguen perfeccionando de manera empírica, Este proceso de aprendizaje lo hacía con un objetivo muy claro, que era el de montar su propio negocio y elaborar un producto con la misma calidad, que diera cumplimiento con las exigencias y demandas por el cliente.

Por otro lado, es claro que el punto de venta, como él y su hija Nancy Roció Silva Puentes, sucesora de este legado lo dicen, es el valor más importante de la empresa, ya que es allí donde lo buscan, además de la calidad de sus productos, la innovación actual de otros productos y por supuesto el mantener siendo tradicionales y utilizando los mismos métodos que hace más de 20 años.

El proceso de administración de su negocio, lo hacía por medio de una libreta de apuntes de bolsillo, en la que anotaba todos los pedidos, cuentas por cobrar y compras de materia prima (leche, sal etc.). Al finalizar el día restaba de los ingresos los gastos para obtener la utilidad diaria.

Lo que muestra los cambios que han surgido con el tiempo y los cambios legales y de requisitos en el mundo empresarial, cambios a los que la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” se ha adaptado y sus sucesores siguen pasando barreras y dificultades tanto económicas como familiares.

La mayor motivación de Misael Silva Sánchez eran las ganas de trabajar y salir adelante, así como la aceptación del producto entre la numerosa clientela y por tanto la rentabilidad que generaba.

A mediados del año 1976, el señor Misael Silva Sánchez conoce al señor Ramiro Córdoba, por intermedio del subgerente de la Caja Agraria. Este vivía encantado del negocio y del producto, razón por la cual le ofrecía créditos para la ampliación del mismo. Silva Sánchez realizó una alianza con el señor Ramiro Córdoba quien actuaría como intermediario para la distribución en la ciudad de Bogotá. El citado señor incorporó un vehículo que puso a disposición del transporte de materia prima, con el objeto de comprar la totalidad de producción. Resultado de esta gestión la producción se triplicó, se necesitó mayor mano de obra y se producía a menor costo. La fábrica llevaba por nombre en esa época: "Quesillos Huilense"

En esa misma época y por convencimiento del mismo funcionario de la Caja Agraria, el señor Misael Silva Sánchez aceptó el préstamo ofrecido de \$60.000, el cual invirtió en su negocio para lograr viajar a los municipios alejados con el propósito de recoger la leche en el vehículo nuevo. Trabajaba cerca de 18 horas diarias desde las tres de la mañana. Tenía metas muy claras. Apreciaba el negocio ya que le genera rentabilidad, y sentía agrado de iniciar y terminar las tareas diarias, su lema "La gota vence la piedra"

Con el incremento en la producción dejó de viajar y se dedicó sólo a administrar el negocio y a producir la demanda que su intermediario le solicitaba, continuaba llevando las cuentas de manera manual, realizaba inventario a diario; sabía lo que tenía y cuanto podía gastar. No le gustaba las deudas, su único crédito en esa época fue el de \$60.000 que adquirió a la Caja Agraria

Transcurrido varios años de prosperidad, el señor Ramiro Córdoba, tomó la determinación de dar por terminada la alianza establecida con el señor Misael Silva Sánchez. Al parecer este decidió dedicarse a elaborar el quesillo y aprovechar la clientela que él poseía. Se trató de un golpe muy duro para la fábrica, un momento coyuntural ya que el señor Córdoba gestionaba toda

la comercialización con lo que dejó a la deriva al señor Sánchez Silva, debido a la dependencia que tenía con él. El señor Misael Silva Sánchez se había concentrado en la producción desatendiendo la clientela. Esta alianza, que duró cerca de seis años, significó un puntal para el crecimiento del negocio, pero también una coyuntura de ardua superación. Del señor Ramiro Córdoba, se sabe que no logró elaborar bien el producto y por consiguiente fracasó en su iniciativa.

Tras esta situación, el señor Misael Silva Sánchez, empezó la gestión tendiente a establecer clientes para continuar adelante. Al inicio la producción decayó, sin embargo, la trayectoria y la calidad del producto permitieron recuperar el mercado

Para la vida del señor Misael Silva Sánchez y también de la fábrica, llega otro momento crítico: La separación de su esposa Orfelina Puentes. Con este hecho se realiza una separación de bienes de común acuerdo. Se decide que la señora Orfelina se quede con la fábrica, el vehículo y una casa-lote donde tenía una marranera en ese entonces y el señor Silva Sánchez se radica en Bogotá y se dedica a la comercialización del producto en esa ciudad. Pero desafortunadamente, en pocos meses fracasa la fábrica por la débil gestión. En palabras del señor Misael Silva Sánchez: " de donde se saca y no se echa, no dura la cosecha", también que "sólo comiendo y no produce, o si produce no administra, y se come todo lo que tiene, todo va para atrás".

Meses más tarde y ante una demanda de alimentos impuesta por parte de su ex esposa Orfelina Puentes, Don Misael regresa a la ciudad de Neiva. Permanece en la Cárcel durante 22 días, tiempo que le sirvió como terapia y bendición de Dios, expresa: "A uno le hace falta que la vida le dé golpes, para tener conocimiento", manifiesta que la causa de la rotura de su hogar fue debido al desconocimiento de lo que es un hogar, que "el hogar no es para destruirlo, sino para construirlo", y por tanto que debe haber una lucha constante por construirlo.

Una vez cumplida la sanción impuesta, vuelve a casa a empezar labores desde cero, a producir nuevamente, con más: "verraquera y ganas de salir adelante".

Por el año de 1978, conoce a la señora Sara Medina, con quien forma un segundo hogar. De esta unión, que duró once años, nacieron tres hijos. Esta nueva ruptura fue un momento muy duro para el señor Silva Sánchez, debido a que se quedó solo con la responsabilidad de sus tres hijos pequeños, luchando con ellos, pero sin dejar de lado su negocio.

El nombre de "MISIS" surgió en la década de los años 80, en momentos que registra la empresa en la Tesorería Municipal. Israel Charry, un viejo amigo y cliente de los productos, le aconsejó que debería identificar la empresa con un nombre y logotipo. Un día el señor Charry se puso a hacer letras y a escribir, proponiendo el nombre de "MISIS", construido por las iniciales de "Misael Silva Sánchez". La propuesta agradó y fue aceptada. Además, se agregó el ingrediente de la figura agustiniana de la Momia.

Por influencia de personas que le hablaban mucho de la parte espiritual y que lo acompañaron dándole moral en los momentos difíciles en su segunda separación, decide en 1991 viajar a Israel. Lo hace en compañía de un Movimiento de la Cruzada Estudiantil. Comentó el señor Misael Silva Sánchez que regresó completamente cambiado y con muchas ganas de salir adelante. Además, que estando en dicho lugar, le pidió a Dios tres (3) deseos: casa, carro y una buena mujer, los cuales fueron concedidos al poco tiempo.

En el año de 1992, adquirió de manos del señor Hernando Rivera, quien es el actual dueño de la Heladería Frupy's de la ciudad Neiva, la casa ubicada detrás de la fábrica, con el objetivo de ampliar las instalaciones destinadas a la producción.

En ese mismo año, conoce a la señora Albenis Aldana, actual esposa con la que contrae matrimonio por lo civil a los pocos años de convivencia (año 2003). De esta unión nacen dos hijos, los que son la alegría de toda la familia.

La “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, empieza a tener una tecnificación hacia comienzo de los años 90, con el uso de la bolsa de polietileno. Este elemento fue un alivio grande, debido a que la hoja de plátano en época de verano era de difícil consecución y también por las exigencias de las normas sanitarias.

De congelación en enfriador, pasa a tener un cuarto frío el cual se ha perfeccionado con especificaciones modernas de acuerdo con las necesidades. Se adquieren igualmente máquinas para empacar al vacío, tajadoras de quesillo y por ende incorporación de obra de mano.

El 16 de abril de 1996, según Registro de Cámara de Comercio de Neiva, la Fábrica de Productos Lácteos "Misis", formaliza su actividad económica con el respectivo registro mercantil. La actividad económica reza: "Fabricación, producción y venta de productos lácteos y panadería (Cámara de Comercio de Neiva. Registro Mercantil. Matrícula 00076018 16 de abril de 1996.)

Abren nuevos mercados como el comercio de la cadena de las Pizzerías en Bogotá y Calí. La elaboración del quesillo para estos establecimientos, ahorra tiempo en el empaque y en el corte, porque su presentación es producida en rollos.

Y de ahí en adelante empiezan sus hijos a aportar conocimientos e ideas para hacer crecer el negocio hasta que llegan las nuevas generaciones a administrar el negocio con la anuencia de su padre y propietario. Ya que está es una empresa familiar de generaciones de hijos e hijas, hasta llegar a la actual gerente la señora Nancy Roció Silva Puentes, procesos que se explicaran en los próximos capítulos.

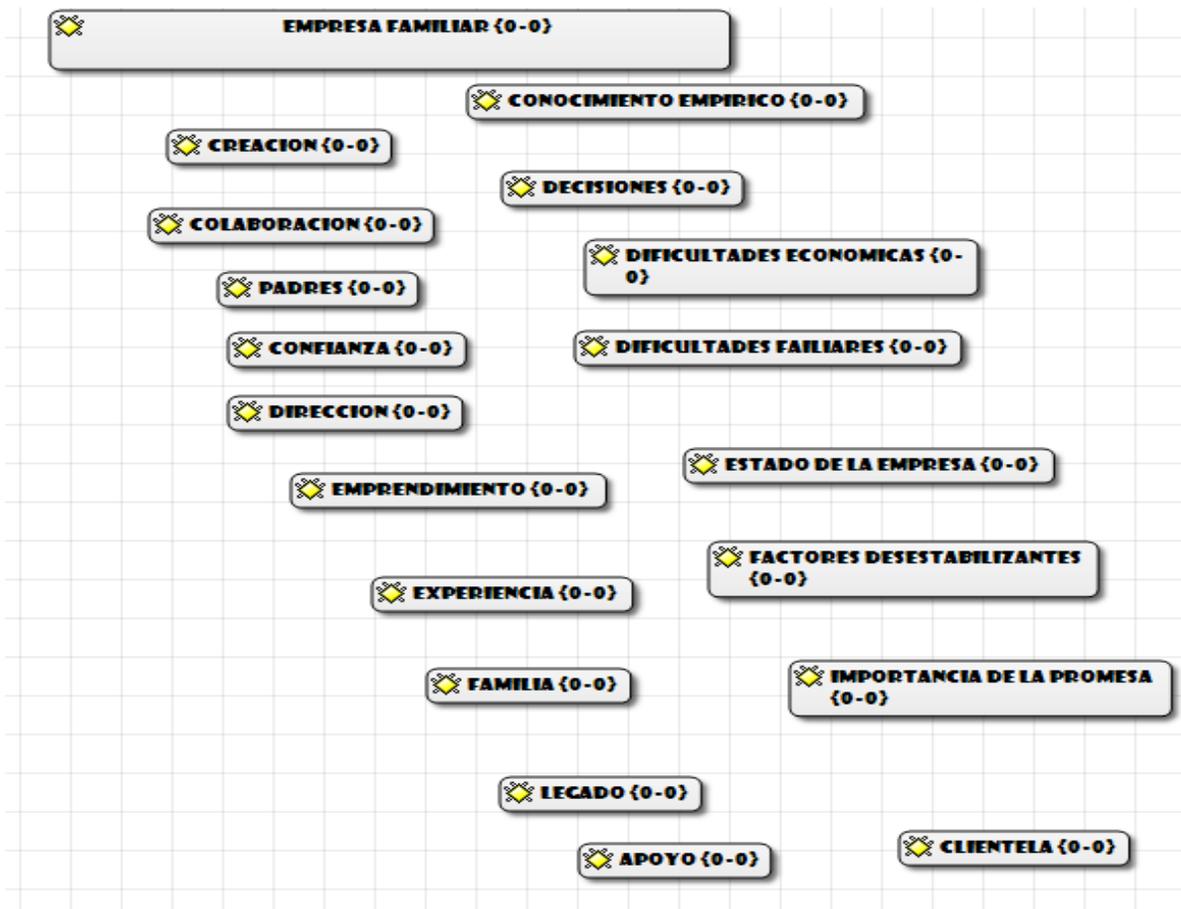
Por último, con respecto a los fundadores, no hay dudas que fueron el señor Misael Silva y su primera esposa, sin embargo, el crédito como dicen sus hijos siempre se lo han dado a su padre por el nombre, porque en la época era una sociedad un poco machista, pero sin embargo, al parecer la materia prima y la fabricación del quesillo fue más por la perfección de la señora Orfelina Puentes a quien debe nombrarse en esta narración.

La narración de la historia muestra lo que la codificación constata que la fundación, puesta en marcha y mantenimiento de la “Fabrica de Productos Lácteos Misis” es obra de personas tradicionales, con valores morales y que las prácticas son tradicionales, procesos naturales que no rompen con la continuidad en la administración y dirección de la empresa.

Sesión 2. Discursos narrativos, diálogos sentido y significado de la empresa familiar

Como podemos ver en los relatos, al codificar la información, los códigos que más se repiten y se forma una relación con empresa familiar son: necesidades, padres, hermanos, dificultades, colaboración, padres, confianza, importancia de la promesa, valores morales, palabras realmente muy emocionales y que se incluyen en un plano afectivo de unión y de parentesco, sin restarle la experiencia y el conocimiento que los miembros puedan ofrecer, como se puede ver en la ilustración 2, la codificación indica que los códigos más frecuentes en las entrevistas para esta familia son los que muestran afinidad, respeto, unión y emocionalidad. Entonces podemos decir que para los miembros de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” además de un negocio, su empresa es una unidad en familia donde se requiere confianza, compromiso y sobre todo valores morales para seguir con esta organización.

Ilustración 2. Gráfico 1. Relación frecuencia de códigos y familia 2.



Fuente: Análisis Software atlas. ti

En la entrevista al fundador de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” el señor Misael Silva Sánchez, empresario huilense podemos descubrir que su idea de crear una empresa familiar surge con el afán de conseguir los medios para mantener su familia, pero también de la perseverancia de un hombre que quiere crear su propia empresa a pesar de no haber estudiado y siempre con la idea de dejar a sus hijos un legado que se evidencia en la codificación y categorización que los valores morales y las relaciones familiares son el principal sustento en su teoría del éxito.

Existe mucha dificultad al tratar de definir lo que es una empresa familiar. La empresa familiar está definida por su administración y control de capital de la siguiente manera.

La Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) define la empresa familiar como:

1. “Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características (Kamei, 2008:2):

1. Al menos tres miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.
2. La empresa está en control de la familia al menos dos generaciones.
3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”. (Goyzueia, 2013)

Y los anteriores elementos o características las encontramos a lo largo de los relatos de sus miembros. (Goyzueia, 2013)

La Universidad de Bocconi lo define de la siguiente manera: Una empresa familiar es la que cumple al menos una de las siguientes características (Kamei, 2008):

1. Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.
2. Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa (Goyzueia, 2013).

En este caso específico de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” podemos identificar todos los criterios.

Así mismo, sobre la empresa familiar se ha dicho no sólo que es un nexo entre familiares, la empresa familiar presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a

la empresa una importante ventaja competitiva; dichas cualidades, que podemos entenderlas como fortalezas de la empresa familiar, podemos resumirlas en las siguientes (Leach, 2002): compromiso, conocimiento y comunicación, flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero, visión a largo plazo, una cultura estable, rapidez en la toma de decisiones, confianza y confiabilidad y orgullo, palabras que en el análisis han surgido como códigos importantes y reunidos pueden formar la categoría relacionada con valores, además es claro que tanto para el fundador como para sus herederos todo se trata de no rendirse, de pensar siempre en la familia, aportar conocimiento, perseverar y sobre todo mantener en pie una empresa por tanto tiempo.

Es claro en las narraciones que en las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares, debido a la protección a los miembros de la familia, dirección, propiedad y los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, por lo que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad.

En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados, pero estas condiciones no han sido un impedimento para que la dirección de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” haya logrado una estabilidad y un equilibrio entre los conflictos emocionales y la gerencia de la empresa.

Otra importante regla en las empresas familiares, especialmente las que tienen más de 30 años, es la importancia que le dan a la palabra y la manera como se manejan las actividades productivas de manera artesanal y empírica, el señor Misael Silva Sánchez negocia de palabra sin necesidad de firmas, sin contrato le prestan dinero. Manifiesta que la gente lo engrandece, le

ofrecen dinero por su honestidad. En su negocio le gusta contratar personas creyentes, espirituales, que están en oración y temerosas de Dios.

Es este caso específico podríamos decir que estamos en presencia de empresa familiar en un sentido de supervivencia, caracterizada por la ausencia de una estrategia corporativa a medio y largo plazo, la inexistencia de mecanismos de financiación y la concentración de gestión y propiedad de la misma, además de una sucesión sin protocolo y con un elemento como la importancia de la palabra y la promesa como garantía de hacer las cosas honestamente.

La “Fabrica de Productos Lácteos Misis”, en cabeza de su fundador, le teme a los créditos bancarios que le ofrecen las entidades financieras. Para la ampliación del negocio prefiero ir poco a poco, no le gusta endeudarse, le gusta ir despacio y tranquilo. Expresa que: “si se tiene un peso eso vale”. También aconseja a sus hijos que: "construyan su destino despacio, moneda tras moneda, sin afanes, con paciencia de manera decente, porque lo que se hace con las manos, lo aprovechamos más, porque si lo adquieren de esta manera saben apreciar la plata, porque sabe cómo se gana.

Suelen hacer reuniones familiares en la finca, para celebrar cumpleaños, integración, jugar tejo etc. Es una familia muy unida expresa su hijo Luis Alfonso Silva, las relaciones son buenas con todos los hijos y ex esposas. También que su padre es muy especial, amigo, abierto, responsable, todos tienen su apellido se sienten hermanos y que todos giran alrededor de él, lo que se confirma con la narrativa de sus hijos, herederos del negocio, lo más importante son las relaciones familiares y en esto está basada la columna central de esta empresa familiar.

Se dice en el sector empresarial por algunos casos significativos que la gran mayoría de las empresas familiares no logran atravesar la primera generación y en gran medida, esto se debe a la interferencia de las emociones en las decisiones de negocio, sin embargo, la “Fábrica de

Productos Lácteos Misis”, demuestra que si bien es cierto una empresa familiar se origina por lazos de sangre, se articula en pro y alrededor de sus miembros y muchas veces los problemas familiares suelen atacar el interior de la organización empresarial, la inteligencia emocional que tengan los miembros de la empresa puede ser un valor agregado, como sucede en la “Fabrica de Productos Lácteos Misis”, si bien es cierto se han realizado dos traspasos de poder, primero al señor Luis Alfonso Silva y sus hermanos hombres, fracasó y demostró que la perspectiva del señor Misael Silva, fundador, de no confiar en las mujeres para sucederlo estaba errada y el curso del camino se enderezo al dejarle la dirección a Nancy Rocío Silva Puentes su hija mayor.

Las empresas familiares se caracterizan por una dinámica que las diferencia de las que no lo son: las relaciones interpersonales están determinadas por un componente afectivo, generacional y hereditario que algunas veces se convierte en una lucha innecesaria. Por ello, la comprensión y el buen manejo de las emociones se constituye en un factor clave, es decir, en un aspecto que "debe formar parte de la estrategia" y es aquí donde cobra sentido y significado que una empresa como “Fábrica de Productos Lácteos Misis” haya tenido tropiezos a lo largo de su vida y los haya sabido afrontar con ayuda de todos sus miembros.

Por ello en este caso, como valores corporativos aplicados a la empresa familiar habría que destacar los siguientes:

Capacidad para trabajar en equipo: Los miembros de la familia que trabajan en la organización, aportan su conocimiento para maximizar el beneficio.

Compromiso o valores morales: Los directivos familiares se caracterizan por su fuerte grado de implicación y compromiso en la organización, sobre todo cuando el grado de

parentesco intergeneracional es directo (padres- hijos-hermanos) y la empresa familiar es de segunda generación.

Dicho compromiso moral es global, además de la familia afecta a la sociedad y al capital intelectual que trabaja en la empresa.

Sentido social y de calidad del producto: La familia es consciente de su impacto en la sociedad, sobre todo en aquellas empresas familiares en las cuales es más importante la calidad, atender al cliente antes que las ganancias, por lo que el grado de implicación de sus directivos es mayor a medida que se van conociendo socialmente.

Responsabilidad coherente: La empresa familiar actúa hacia objetivos establecidos por el Consejo de Familia bajo una dirección única, sin necesidad de estatutos y protocolos.

Empoderamiento: Los directivos democráticos de las empresas familiares incentivan a sus equipos a dar lo mejor de sí. Por ello, son receptivos a las sugerencias de mejora de los procesos de producción y/o comercialización.

Liderazgo: Este valor corporativo es especialmente importante en los primeros estadios de desarrollo de la empresa familiar ya que la capacidad de liderazgo no hay posibilidad de supervivencia en entornos empresariales hostiles y competitivos.

Eficiencia: Dada la escasez de recursos de la que disponen, las empresas familiares han de ser eficientes en la utilización de sus recursos productivos tanto humanos, físicos, financieros y técnicos, en el caso de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis ”el proceso sigue siendo artesanal, ya que al querer innovar con tecnología cambia la calidad del producto.

Flexibilidad: El alto grado de flexibilidad propio de las empresas familiares lleva a rápidos procesos de adaptación de la misma a entornos cambiantes, así como para poder hacer frente a

nuevas necesidades de mercado, tanto que los demás hermanos y socios e incluso la misma gerente también es socia en otra empresa.

Disposición para aceptar retos: Nacido del propio espíritu emprendedor de los fundadores y directivos que desarrollan su actividad profesional en empresas familiares, la aceptación de dichos retos es una condición ex ante para lograr, ex post, un proceso de creación de empleo y riqueza con su impacto correspondiente en el bienestar económico y social de los stakeholders afectados por su actividad.

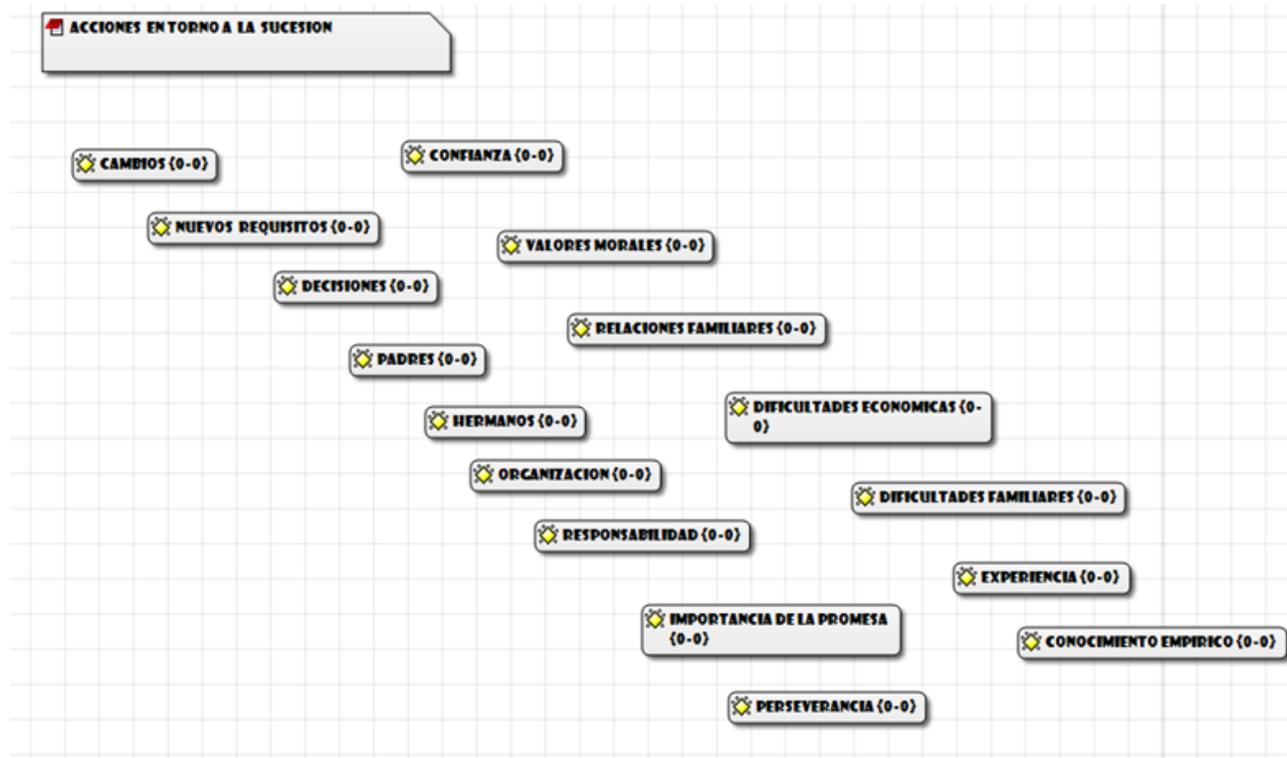
Por otro lado, se encuentra el espíritu perseverante que es compartido no sólo por el fundador, sino por todos los herederos, este les permite salir de situaciones muy difíciles.

La Fábrica de Productos Lácteos Misis, es muy reconocida en la ciudad de Neiva y en todo el departamento del Huila. Es un punto de referencia, de encuentro, ubicada en la Calle 25 No. 3-21, Barrio Las Delicias. Toda la gente sabe donde está ubicado. Tiene una gran ventaja de estar situado en la salida de Neiva, donde permite al turista hacer un alto para comprar estos productos.

Sesión 3. Acciones en torno a la sucesión de la Fábrica de Productos Lácteos Misis.

Para reconocer las acciones en torno a la sucesión fue importante además de las entrevistas y la codificación de las mismas, la revisión de los documentos de la empresa, se observa entonces que realmente no han existido en ninguna de los dos cambios de mando o sucesión empresarial requisitos, documentos o protocolos que los formalicen, lo que muestra la codificación en atlas.ti, ya que los códigos que presentan más frecuencia con respecto a esta familia de acciones son como se ven en la ilustración 3, fueron cambios, confianza, nuevos requisitos, importancia de la promesa, valores morales, decisiones, padres, hermanos, dificultades económicas y familiares, relaciones familiares y valores morales, lo que indica que no existe protocolo, ya que ni una sola vez los entrevistados hablaron de este término e incluso el fundador señor Misael Silva Sánchez fue claro en decir que todos sus negocios los hace de manera verbal sin protocolos y que el éxito se invoca con respecto a la confianza en la palabra, a las relaciones familiares y sus valores morales que inculcó a sus hijos y por supuesto a la confianza que tiene en la familia.

Ilustración 3 Grafico 1. Relación frecuencia de códigos y familia 3.

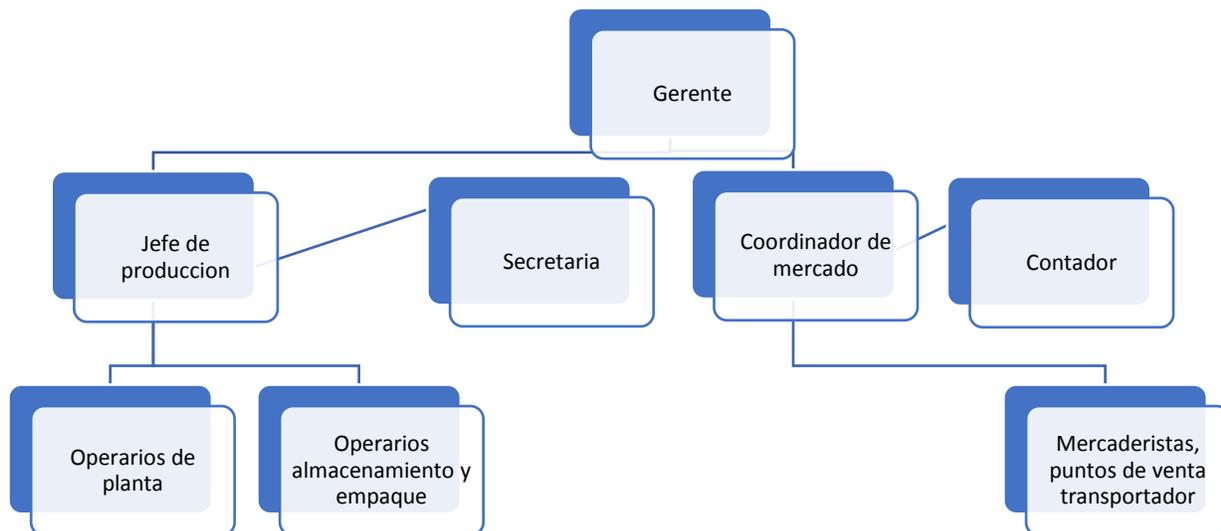


Fuente: Análisis Software atlas. ti.

Si revisamos el organigrama de la Fábrica de Productos Lácteos Misis (Ilustración 7), en la jerarquía aparecen tres personas de la familia a las que se les tiene confianza y además tienen experiencia desde niños en la preparación de los quesillos que para el padre fundador realmente es la actividad o práctica más importante ya que él considera esencial la calidad de su producto, la gerente la señora Nancy Rocio Silva además de tener a su cargo la dirección y la parte administrativa junto con su hermano que se hace cargo del mercadeo tienen claro valores como la confianza, la responsabilidad, la perseverancia y siempre han estado en todas las crisis de la empresa aportando su trabajo, ideas y negocios para no dejar acabar la fábrica; lo que demuestra que la sucesión empresarial en esta familia no se ve como una competencia entre hermanos para adquirir el mando sino para apoyarse para no

dejar perder un legado; por otro lado los protocolos no existen y por tanto las acciones o prácticas para llevar a cabo un cambio de gerente se hace de mutuo acuerdo, teniendo en cuenta las circunstancias, la experiencia de quién suceda a la persona anterior siempre teniendo en cuenta que el fundador sigue siendo parte importante aun cuando ya no esté en la empresa se le comunican las decisiones que se toman, así como él lo hacía cuando manejaba la empresa, ya que sus hijos son engranaje importante en el mantenimiento de la empresa.

Ilustracion 4. Organigrama de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”



Fuente: Fábrica de Productos Lácteos Misis

Por ejemplo, a comienzos del año 2003, el señor Misael Silva Sánchez toma la decisión de arrendar la fábrica a sus cuatro hijos motivado por la propuesta realizada por uno de ellos, Luis Alfonso Silva, quien siempre tuvo en mente colocarse al frente de la fábrica siguiendo los consejos enseñado por su padre y también por su constante colaboración en el mismo. Además, el señor Misael Silva Sánchez accedió a aceptar la propuesta para ayudar a sus otros hijos:

Milton, Carlos y Gilberson. Esta nueva situación lo llevó a dedicarse a las actividades del agro en su finca, la cual tenía abandonada.

El señor Misael Silva Sánchez, manifiesta que les ha colaborado a sus hijos ayudándoles con algunos negocios, también dice que lo más importante de un negocio es "la administración, que el negocio debe atenderlo el dueño, para estar pendiente de la clientela y para que surja hay que quererlo mucho, dedicarle mucho tiempo". Es la enseñanza que le da a la gente que tiene empresa y en especial a sus hijos que están al frente de ella. Su vida es la empresa, al punto que aún sigue pendiente, fiscalizando y orientando las decisiones de mayor trascendencia.

En la actualidad, el señor Misael Silva Sánchez se dedica a su finca ubicada dentro del perímetro urbano en la Carrera 5 No. 48A - 07 Barrio Mansiones del Norte, denominada "El Frutiño" conocida con el nombre común de "La Vega" la cual tenía abandonada por su trabajo y decide empezar el proceso de activación invirtiendo en la construcción de la vivienda, compra de ganado, gallinas y cultivo de la tierra. Allí es donde pasa la mayor parte el señor Misael Silva Sánchez, lugar fresco y tranquilo.

Así mismo, a principios del año 2004, su hijo Luis Alfonso Silva Puentes, exgerente de la fábrica expresa que se presentó otro momento coyuntural favorable en la empresa. Debido a un verano fuerte en la Costa Atlántico, Cali y Bogotá, durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo, que llevó a la fábrica a triplicar su producción, lo que generó una representativa utilidad por más de 40 millones de pesos.

Posteriormente lo invirtieron en un cuarto frío con mayor capacidad, en una máquina manual neumática para tajar el quesillo y mejoramiento de la planta de producción.

Comenta el señor Luis Alfonso Silva, que la Costa y el Caquetá son los departamentos que proveen cerca al 70% del queso doble crema que se produce en el país, al presentarse un verano tan fuerte en esos sitios no fue posible lograr esta producción, por tal razón la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” logró vender a un buen precio y cantidad aproximada de una tonelada diaria. La que se enviaba a las respectivas ciudades, con la gran ventaja de ser ventas de contado.

En este mismo año abrieron mercados en los almacenas de cadena como: Éxito, Ley, Comfamiliar del Huila, San Pedro Plaza, Macro y Superior de la ciudad de Neiva. Trabajo realizado por el señor Milton Silva en compañía de Luis Alfonso Silva, lo cual fue posible al cumplir con las normas de calidad exigidas.

En el año de 2005 se presenta otra época difícil para la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, debido a la presencia del verano. La producción de leche se mermó en un 70% y por ende la producción bajo. Se aprovechó su capacidad instalada en solo un 30% expresa Luis Alfonso Silva. En ningún momento pensaron en hacer despido de empleados, siempre han manejado una estabilidad laboral muy importante que hace a los empleados tener sentido de pertenencia y compromiso día a día con la empresa.

Misael Silva Sánchez y sus hijos encargados de la fábrica, deciden a finales del año 2005, abrir una sucursal ubicada en municipio de Baraya (Huila). Esto con el fin de aprovechar la economía en los servicios públicos y también con el propósito de recibir la leche directamente del productor. Manifiesta el señor Misael Silva Sánchez, que la leche es más sana, de alta calidad y mayor rendimiento. También que la producción de queso es más alta por la calidad del insumo y la rentabilidad es mayor. En este local sólo se realiza el proceso de cuajado y éste es trasladado a la ciudad de Neiva, para su empaque y comercialización.

Y se da el momento en que la primera sucesión de la dirección no funciona con los hijos varones por lo que el señor Luis Alfonso Silva entrega la gerencia, es embargada la empresa y la señora Nancy Roció Silva quien trabaja como socia en otra empresa, llega a suplir el lugar de gerente por lo que cambia la dirección y empiezan a realizar algunos proyectos, tomar acciones para salvarla desde 2009 se encuentra a su cargo y cambio toda la planta de producción, refinanció con el banco para pagar los embargos, ella manifiesta que el valor agregado de la empresa es el punto de venta, en este momento la Fábrica de Productos Lácteos Misis está produciendo 500 libras de queso y se venden diarias, el punto de venta es crucial, si se mueve Misis de este punto no funcionara igual, ya que se ha intentado con otros locales y han tenido que cerrarlos.

Así las cosas, con todas estas narraciones podemos decir que de acuerdo a autores que consideran la práctica como fundamental en las organizaciones el componente de representación de la práctica que le da valor es la forma como las personas resignifican la misma y no como la sociedad las ve, aunque no exista un protocolo y ningún acto formal de traslado de poder mediante sucesión las actividades y prácticas llevadas a cabo en una empresa familiar tradicional no siempre lo llevaran al camino de la desaparición.

Esta dimensión de las prácticas se vincula con aspectos éticos y culturales, reflejados o puestos en acción en el proceso de dotar de significado tanto la práctica como al practicante. Si la práctica se compone de sentido, ejecutarla compromete una valoración de la acción misma y de otras actividades asociadas a una práctica (Shove, Pantzar, & Watson, 2012). Citados por (Fardella, 2018)

El sentido es significado social, dimensión ética, valoración y evaluación del conjunto de acciones que conforman una práctica, como de la práctica por sí misma, permitiendo o

dificultando su puesta en acción, en función de la coherencia tenga con el mundo colectivo (Reckwitz,2002).citados por (Fardella, 2018)

De la misma manera, aun cuando autores como Gallo (1998) afirma que el protocolo es la mejor forma de hacer una sucesión empresarial y procura el éxito de la empresa, en este caso vemos que el proceso de sucesión es complejo y duradero, su solución tiene que basarse en una adecuada estructuración que analice las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometer e intentar su resolución, pero cuando las circunstancias obliga a realizarlo por el bien de la empresa puede ser exitosos en su momento tomar una decisión de confianza (Araya, 2012).

La materialidad, o tercer componente de las prácticas sociales, comprende todo recurso e infraestructura participante en el despliegue de la práctica. Esto delinea las condiciones de posibilidad de emergencia y/o de ejecución de una práctica, como también de las transformaciones de ésta para llevarla a cabo. De acuerdo a Ariztía (2017), la dimensión material posee agencia organizativa en y de la práctica. Entonces, los recursos dependen de las circunstancias de la práctica y no sólo de formalidades (Reckwitz, 2002).

Por otro lado, revisando las entrevistas del fundador y los herederos de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” se obtuvieron diferentes modelos de comportamiento en relación con los valores de los fundadores y la experiencia y conocimiento adquirido por unos y otros. Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares y también la forma como manejan las prácticas de creación, producción, mantenimiento y sucesión en sus empresas.

Este perfil de valores puede ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de identificar y promover valores que añadan valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la empresa en la siguiente generación, así las cosas, aunque esta investigación pretende revisar las sucesiones exitosas en la Fábrica de Productos Lácteos Misis, después de codificar nos damos cuenta que es importante entender sus prácticas desde la creación y observar que como empresa familiar desde sus inicios la Fábrica de Productos Lácteos Misis sólo ha cambiado para adecuarse a la ley o a los proceso de venta o marketing, pero no en lo referente a negociar y menos aún a la utilización de protocolos.

La codificación muestra la importancia de términos como: valores morales, persistencia, confianza, trabajo en equipo, perseverancia, familia, al contrario de término legalistas o técnicos que impliquen realizar todas las prácticas mediante protocolos y aunque los autores manifiestan que es necesario la actualidad en protocolos y la formalización de trámites la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, sus fundadores y herederos demuestran que sólo se necesita estar unidos y perseverar, levantarse una y otra vez y no perder el legado.

La sucesión de empresas familiares se caracteriza por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos, sin embargo, en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” el poder se ha trasladado a los herederos por circunstancias importantes y especialmente por crisis, pero nunca dejando de lado las enseñanzas, costumbres y al fundador.

Se sabe que elaborar un plan de sucesión en una empresa familiar no es fácil y requiere, entre otros, tiempo y esfuerzo, además, no existe un plan de sucesión estándar que se adapte a todas las empresas familiares, pero en la Fábrica de Productos Lácteos Misis fue la excepción

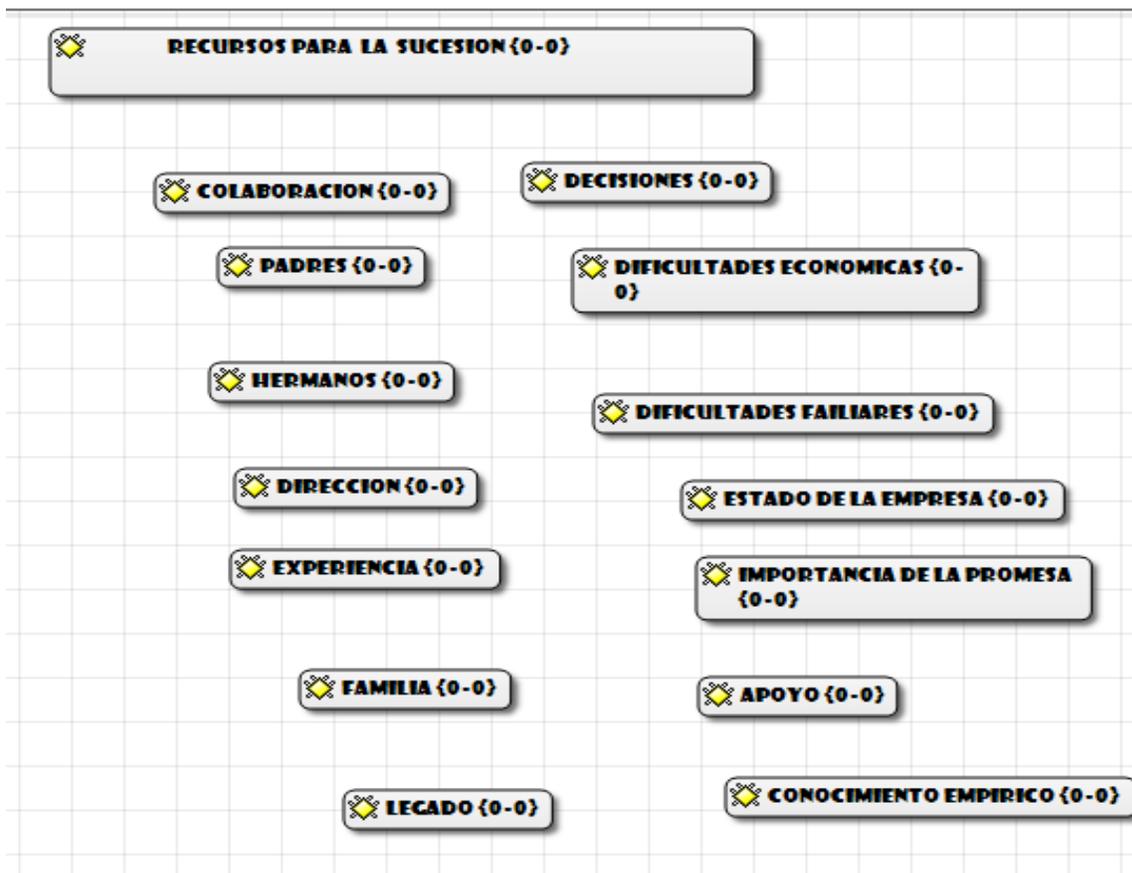
no existieron planes desarrollados sino algo como un plan de contingencia o podría decirse en palabras de los entrevistados un salvavidas.

Para Araya (2012) la sucesión es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento, son pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión, lo que sucede en el caso específico, ya que en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” nunca se planeó dicha práctica.

Si nos guiamos por la teoría de las prácticas de Bourdieu y Giddens se tiene que decir que dentro de la narración en las entrevistas de los miembros de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis”, se tuvo en cuenta todo lo relacionado a su quehacer empresarial visto desde considerar que el individuo y la sociedad no son dos instancias separadas, sino que juegan dentro del mismo camino, por lo que se comprendió los significados que los entrevistados quisieron darles a prácticas y acciones como la importancia de poder realizar un negocio aún en el siglo XXI confiando en la palabra de las otras personas y que aunque parezca una práctica muy primitiva, funciona aún en algunos casos, es el caso de la Fábrica de Productos Lácteos Misis en el que la confianza y otros valores como trabajo en equipo han dado resultado.

En la codificación observamos que uno de los códigos más repetidos fue el de confianza, también otros como perseverancia, colaboración, decisiones experiencia, y dificultades tanto familiares como económicas, (Ilustración 5) lo que resume en realidad el pensamiento tanto del fundador como de sus herederos que ponen en primer lugar el bienestar de la familia y de la sociedad antes que el de la empresa o la ganancia que puede existir.

Ilustracion 5. Gráfico 1. Relación frecuencia de códigos y familia 4.



Fuente: Análisis Software atlas. ti

Por su parte Dueso (2015) manifiesta que para que una sucesión sea exitosa es necesario “poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable. Dicho protocolo permite mejorar el proceso de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos”. Sin embargo, como se puede ver el protocolo no fue uno de los puntos relacionados en las entrevistas, lo que se fundamenta con la codificación que permite observar que ningún entrevistado habló de formalidades ni en la creación de la empresa, e inclusive ni siquiera de prácticas formales para vender, producir u otras instancias de la empresa y menos aún en lo que se refiere a la sucesión del poder o dirección de la empresa.

Este tipo de empresas muestran una parte racional que se identifica con la empresa, y una parte emocional que responde a las relaciones entre los miembros de la familia y el deseo de transmisión del control a futuras generaciones.

Por lo tanto, una de las cuestiones más delicadas que se puede tratar en las empresas familiares, es el proceso sucesorio, de este dependerá en mayor medida que la empresa prospere o no. Por ello, se dice que se debe seguir cuidadosamente cada una de las fases que forma el proceso de sucesión, y de esta forma, conseguir con éxito el traspaso de las riendas del negocio, lo que no siempre tiene valor para todas las empresas, en el caso de la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” no se utilizaron recurso humanos, capital u otros recursos para realizar la transferencia, ni en la primera, ni en la actual administración.

Muchos autores han destacado las bondades de poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable, para ellos dicho protocolo permite mejorar el proceso de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos (Dueso, 2011) sin embargo este no es el caso de la Fábrica de Productos Lácteos Misis donde se forjó una empresa a partir de valores familiares y formas tradicionales de negocio.

Por ejemplo en las investigaciones revisadas encontramos que la aplicación de los conceptos teóricos estudiados al caso de la empresa familiar Pastelería Dueso, S.A., lleva a la conclusión de que la empresa puede perdurar por muchos años, pero para ello, se debe ir preparando a los próximos sucesores así como planificar el momento de la sucesión y que cada uno de ellos deberá tener claro cuál será su papel en la empresa, y estar de acuerdo con las actividades a realizar, dejando en un segundo plano la remuneración que llegaran a obtener, sin embargo en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” todos los hermanos son importantes ya que la mayoría de ellos desde niños fueron entrenados para realizar el producto y otros se

han cualificado para manejar cualquier empresa, sin embargo, lo que cuenta es la experiencia, la confianza y el conocimiento que tienen de la empresa y su manejo. Por otro lado, en principio el fundador manifiesta querer que sus sucesores hombres sean quienes la dirijan y el tiempo muestra su error y cómo manifiestan las entrevistas de las mujeres, el machismo del padre los llevo a su primer fracaso y sin embargo, reconoció y se apoyaron mutuamente.

Por otro lado, en varios estudios manifiestan para asegurar el éxito se debe recibir formación continuada, poseer ciertos conocimientos empresariales, o en su defecto, contar con profesionales que puedan asesorarles, lo que no es ley en este caso específico.

En cambio, la comunicación entre los miembros familiares es un factor muy importante y que debe permitir expresar los diferentes puntos de vista, y más en una empresa familiar, donde se puede crear un conflicto con facilidad, por lo que una clave del éxito es respetar la opinión de cada uno de los miembros y después llegar a un acuerdo sobre lo que es mejor para la continuidad del negocio.

Si bien es cierto, el protocolo puede ser una de las herramientas que regule las normas de funcionamiento y permita llevar a cabo el proceso de sucesión en el caso de la Fábrica de Productos Lácteos Misis no se cumplió y no influyó en el éxito o fracaso de la continuidad.

La transferencia generacional en la “Fábrica de Productos Lácteos Misis” se ha realizado de la manera como el fundador y sus hijos consideraron conveniente, recordando siempre sus valores, no olvidando la calidad del producto, la existencia de competencia y específicamente que la lucha por un espacio en el mercado no limita las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la

sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias.

(Hernández, 2018)

Para algunos autores es claro que en las empresas familiares una de las debilidades radica en que el propietario (fundador), es a su vez dirigente de la compañía, es el único supervisor y quien lleva toda la carga del negocio; pero con el paso de los años dicho fundador debe ceder el poder a sus descendientes, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión que viene determinado por el no saber estructurar el problema ni por parte del fundador ni por el resto de la organización, de tal forma que la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo. (Ramírez, 2011) en el caso específico esta situación no se presentó, puesto que todos los hermanos conocen el oficio y las decisiones las toman conjuntamente.

Por otro lado, se dice que la sucesión en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque por lo general ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Además, es un proceso al cual no podemos escapar, ya que se tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que es mejor estar preparados (Araya, 2012), pero en la “Fabrica de Productos Lácteos Misis” la sucesión fue más una continuidad de directivos entre la familia.

En el caso específico, la selección de la persona más adecuada para suceder al líder actual se realizó en función de varios aspectos, pero en esencial dos: su competencia técnica y predisposición persona, además del funcionamiento y costumbres de cada empresa y no por protocolo.

Capítulo VI

Discusión

De acuerdo a lo teorizado se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientadas a generar procesos empresariales (Gutiérrez, 2015)

Estas unidades productivas, históricamente han mostrado una serie de situaciones particulares, asociadas a la realidad derivada de los contextos internacionales, nacionales o regionales, a su constitución interna y a los marcos socioculturales en los cuales se inscriben (Cepal, 2001), por lo cual la estructura organizacional de la “Fabrica de Productos Lácteos Misis” y su forma de funcionar junto con sus prácticas es definida como una empresa de familia que ha sufrido transformaciones que tienen que ver con asumir modelos administrativos diseñados para otro tipo de organizaciones: manejo de recursos individuales y colectivos, problemas de tipo cultural, gestión tecnológica, sucesión en la dirección, entre otros (Goyzuela, 2013)

Las relaciones interfamiliares son de suma importancia para el éxito de este tipo de empresas y puede ser una ventaja competitiva sobre las empresas no familiares, al inicio de este tipo de negocios en donde únicamente está el fundador es relativamente sencillo porque la decisión depende únicamente de este, sin embargo cuando los hijos se van incorporando al negocio las decisiones se van haciendo cada vez más complejas y que decir cuando se incorporan más familiares, como pudieran ser, esposas, esposos o primos entre otros, aún se complica más tomar decisiones, como comenta Andrade (2002), los negocios familiares pertenecen a dos sistemas que no siempre son compatibles, el empresarial y el familiar, esto sucede porque se

confunden los roles dentro de la empresa, el director general puede ser el fundador, pero también es el papá y en ocasiones el hijo, que es un empleado más puede confundir o aprovecharse de esta situación para manejar esa relación familiar a su conveniencia y no siempre en beneficio del negocio y a esto hay que agregarle los empleados que no son familiares y que se dan cuenta de lo que sucede y como afecta en ocasiones al negocio esa relación familiar. (Lozano, 2017)

La sucesión en la empresa familiar es considerada como una etapa decisiva para su continuidad. Aunque es uno de los tópicos más estudiados, sólo una pequeña proporción de ellas sobrevive a cada transferencia generacional (De la Garza, 2018). En las economías en desarrollo como las latinoamericanas, la generación de conocimiento sobre el tema es significativa dada la importante proporción de empresas familiares en cada país, y en consecuencia su contribución económica y social. (Sparza, Soto y De la garza, 2018)

En la investigación se observó que la empresa familiar ofrece grandes ventajas competitivas a nivel empresarial, encontramos que existe una sentimiento de apropiación donde están presentes fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso, por lo que los participantes estarán dispuestos a dar todo por la familia y por la empresa generosamente, sin nada a cambio si fuere el caso, pues el activo familiar está en juego, muchas veces las empresas que han pasado degeneración en generación, generalmente se encuentra un entusiasmo de la familia en el desarrollo de la misión de la empresa y su continuidad y en esta investigación se prueba cuando la hermana que está a cargo de la empresa la señora Ana Rocio Silva aún con 60 años y otro trabajo, además de tener familia no abandona su cargo.

También se puede ver en la investigación y en la teoría de otros autores que dentro de los múltiples beneficios podemos tener en cuenta la confianza que existe para reinvertir los

beneficios, lo que ofrece crecimiento empresarial, como también cuentan con gran autogestión lo que ofrece diligencia en toma de decisiones y en el desarrollo de sus metas.

Así las cosas, al revisar las prácticas de mantenimiento, creación y sucesión de estas empresas, y viendo la teoría de la práctica, advertimos que la cuestión no está en saber si la estructura determina la acción o la acción crea la organización, sino en poner de manifiesto cómo las estructuras no tienen existencia fuera de las acciones que las producen y las reproducen. Su intento es, pues, tender un puente entre la teoría de la acción y la teoría institucional, entre el subjetivismo y el objetivismo. (Giddens 1979, 1984) son los conceptos que sustentan y resumen todo el proyecto (Jaramillo,2011).

Ya que toda construcción teórica representa a la vez un punto de llegada y un *punto* de partida: se puede entender como compendio sistemático y cerrado de lo que es conocido y como oferta abierta de un conjunto de conceptos para iluminar aquello que aún está por conocer (Giddens y Bourdieu, 1991) citados por (Jaramillo,2011).

En conclusión, estos dos autores ponen su ontología de la práctica en función de explicar cómo las sociedades se pueden diferenciar, integrar o transformar. El asunto es que en ellos funciona de forma distinta la lógica explicativa. Bourdieu está más orientado a la explicación del funcionamiento de las lógicas de los campos que operan en las sociedades, sin acudir a la construcción de una gran lógica societal; Giddens, por el contrario, se ubicaría en un análisis institucional más abarcador que permita discernir principios y propiedades estructurales de los sistemas sociales (Jaramillo,2011).

Esto le permite entonces introducir la idea de un mundo con “sistemas múltiples”. Las sociedades estarían, desde su óptica, formadas interna y externamente, o en la intersección entre

los dos, por estos “sistemas múltiples”. Estos podrían ser a su vez “totalidades societarias” o estar representando “sistemas intersocietarios” (Giddens, 1995: 195). Por ejemplo, tres grandes tipos de sociedad, como la tribal, la dividida en estamentos y la de clases, podrían estar a su vez integradas en sistemas múltiples, por ejemplo: sistemas prehistóricos y fragmentarios, sistemas mundiales imperiales, etc., (Giddens. 1995: 214) citados por (Jaramillo,2011).. Pero,más allá de la tipología que realiza Giddens, lo importante es que a él le interesa es explicar cómo logran articularse y diferenciarse cada uno de estos sistemas sociales, principios de organización, conjuntos de reglas, recursos y procesos espacio–temporales (Jaramillo,2011). Teorías que para esta discusión pueden servir si tenemos que a algunas empresas les funciona el protocolo y a otras simplemente la tradición y las prácticas más naturales.

Esta teoría de la estructuración va a implicarle a Giddens una reflexión sobre la integración de las prácticas, al menos en dos niveles. La integración a nivel social que hace referencia a la reciprocidad de prácticas de carácter autónomo y comunicativo entre los individuos en contextos de co-presencia. En esto se acercaría radicalmente al interaccionismo. Pero también estaría la integración sistémica que implica aquellas prácticas de carácter dependiente, que no requieren la co-presencia en el tiempo y espacio, pero que igual suponen reciprocidad (Jaramillo, 2011)

Una definición tentativa es pensar la práctica, como un concepto que excede la idea de acción que se repite (rutina) o un conjunto de actividades. Se trata de una manera de hacer las cosas donde no sólo participan las personas, sino como una especie de constelaciones híbridas de actividad humana, no-humana (Reckwitz, 2002). Donde por cierto el centro no se encuentra en ninguno de estos componentes en particular, sino en el nexo entre ellos

En cuanto a los recursos utilizados para la sucesión es importante entender que en este caso específico la transferencia del poder se ha hecho más por una necesidad que por el hecho de que el fundador sea incapaz,

Sin embargo, autores como Arenas y Rico (2013) afirman que el temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen la importancia del mismo hasta el momento de una crisis familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada.

Es claro entonces que las empresas familiares no siempre necesitan ser empresas con prácticas formales y protocolos, las prácticas tradicionales y guiadas con valores familiares han funcionado en la “Fàbrica de Productos Lácteos Misis”.

Conclusiones

En la historia de la “Fabrica de Productos Lácteos Missis”, desde su fundación hasta la actualidad se entretajan relaciones familiares basadas en la confianza, los lazos sanguíneos, pero especialmente en valores morales inculcados por los padres, valores que han permitido que a partir de la perseverancia, la unión, el trabajo en equipo, los conocimientos empíricos y la experiencia se pueda considerar que la empresa ha sido un éxito y se ha mantenido con todos los inconvenientes propios de una empresa familiar como una de las más reconocidas, con un producto de calidad que existe en el Huila y este reconocimiento no sólo se debe al buen producto artesanal y tradicional de siempre sino a su punto de venta que se tiene desde el inicio de este negocio y que lo consideran un muestra de confianza todos sus clientes.

En la empresa familiar, además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los negocios, se debe evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, siguientes generaciones, la familia, los accionistas y la propia organización. Por lo tanto, se deben desarrollar habilidades especiales que les permita identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias para fomentar su crecimiento, transferir el poder y el control, buscando generar valor para la misma. Una de las problemática más importantes que aquejan a este tipo de empresas es la sucesión y muchos de los autores argumentan que este debe ser un proceso planeado y protocolizado para que pueda tener éxito, sin embargo, la “Fabrica de Productos Lácteos Misis” ha demostrado que pesan más los valores morales, los lazos familiares, la unión y procesos tradicionales que conllevan perseverancia y confianza ante cualquier obstáculo, sin dejar de lado el conocimiento empírico y el aporte profesional y experiencial de sus miembros.

La sucesión es uno de los problemas más relevantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad, y autores como Dueso (2016) entre otros han manifestado la importancia de prácticas formalistas- protocolizadas para el éxito de este trámite, sin embargo en el estudio de caso específico de la “Fabrica de Productos Lácteos Misis”, se observa que al ser una empresa pequeña no ha requerido protocolos o formalidades que conlleven un cambio de su especial administración desde que fue fundada, por lo que la caracterizan las prácticas no formales que han llevado a la exitosa sucesión familiar como son: incorporar miembros de la familia sin involucrar a terceros por lo que de manera naturalizada incorpora prácticas que no se sienten como cambios abruptos sino como continuidad de tradiciones, significados y procesos, por lo que no se puede hablar de una sucesión como tal sino una continuidad para incorporar los herederos en la administración de la empresa.

Recomendaciones

Se considera necesario llevar a cabo otras investigaciones en empresas que tengan características similares que confirmen la hipótesis con respecto a la importancia de prácticas tradicionales y naturales dentro del proceso de continuidad exitosa de las empresas familiares sin necesidad de la previa estandarización e implementación de protocolos.

Referencias

- Aira, M. (2016) La sucesión exitosa en las empresas familiares Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 11, núm. 33, 2016, pp. 82-104 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Ariztía, T. (2017) La teoría de las prácticas sociales: particularidades, posibilidades y límites. Revista Cinta moebio Vol. 59: p, 221-234
- Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Araya, A. (2012) El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. TEC Empresarial Vol.6, Num.2, 2012.
- Arena H & Rico D. (2014) La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Revista Estudios Gerenciales 30 (2014) 252–258
- Amat, J. M.; Corona, J.F. (coord.) (2007). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona
- Barroso A & Barriuso C. (2014) Las empresas familiares. Revista *Capital*, 9(4): 1216-1238
- Beltrán R. (2014) Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. XIX Congreso Internacional de contaduría, Administración e informática. México D.F.
- Da Silva S. (2015) La sucesión en la empresa Familiar. Universidad de Oviedo España.
- Dueso M. (2016) La sucesión en una empresa familiar: Pastelería Dueso, S.A. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 22, año 2016, pp. 251-273.
- De La Garza, M., Medina, J. y Díaz, J. (2007). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades. Estudio multicaso. *X asamblea general de la ALAFEC*, Santo Domingo

- De la Garza, M. (2014). *La empresa familiar. Su cultura organizacional*. México DF: Editorial Plaza y Valdés.
- De la Garza, M., Díaz, J., Jiménez, K., & Medina, J. (2015). El crecimiento en la empresa familiar factor de continuidad, Un estudio de negocios de primera, segunda y tercera generación en el estado de Tamaulipas, México. En Cruz, A. et ál. *Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes. Experiencias en México, Guatemala y España*. México DF: Unidad de Divulgación Científica UNACH.
- Fardella C. (2017) Los estudios sociales de la práctica y la práctica como unidad de estudio. Universidad Andrés Bello.
- Fernández V. (2013) Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132.
- Lozano Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 243-268
- Hernández F. (2018) El protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago De Cali.
- Jaramillo J. (2011) Bourdieu y Giddens. La superación de los dualismos y la ontología relacional de las prácticas sociales. *Revista CS Volumen 7, enero – junio. Cali – Colombia. 2011. P, 411 – 430.*

- Lozano M (2013) El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar un estudio empírico en Colombia. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Lozano L. (2017) Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión. *Revista Desarrollo Gerencial. Universidad Simón Bolívar- Colombia, 9(2), 16-32.*
- Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista escuela administración de negocios, (81), 149-158*
- Macías, V y Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre, 9(15), 193-212*
- Mattos J. (2017) Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá. Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA. Administración de Empresas Bogotá.
- Molina P. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista pensamiento & gestión, 41. Universidad del Norte, 116-149, 2016*
- Pérez, A & Molina, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *Revista de Investigación, 3, 1-12.* Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Ramírez L. (2014) "Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua". Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Rueda, J. (2011). Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia (Tesis de doctorado, Universidad Nebrija, Madrid, España).
- Sandoval, J y Guerrero, E. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13 (1), 135-146
- Shatzki T, Knorr K y Savigny E. (2001) The practice turn in contemporary theory. Editorial Roudtedgle. London and New york.
- Soto, A. (2019). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Revista Cuadernos de administración*. Bogotá (Colombia), 31 (56): 105-136
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Soto, A., De la Garza, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2015). The influence of family relationships in the succession: a factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. doi.org/10.1108/jfbm-11-2014-0036
- Zambrano S & Vásquez A. (2019) Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. *Revista Espacios*. Vol. 40 (Nº 22) Año 2019. Pág. 12
- Zuluaga P. (2010) Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia Manizaleñas. Universidad Nacional de Colombia. Manizales.