

**LAS EMPRESAS FAMILIARES EN SANTANDER. UN ESTUDIO DE CASO DE
INDUSTRIAS LAVCO Y FOTO SERRANO.**

**PAULA TERESA MARTÍNEZ PEÑALOZA
JENNIFFER CAMILA TORRES MORENO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2013**

**LAS EMPRESAS FAMILIARES EN SANTANDER. UN ESTUDIO DE CASO DE
INDUSTRIAS LAVCO Y FOTO SERRANO.**

**PAULA TERESA MARTÍNEZ PEÑALOZA
JENNIFFER CAMILA TORRES MORENO**

Trabajo de grado para optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL

**Directora
Aura Cecilia Pedraza Avella**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2013**

DEDICATORIA

Al artífice de la Vida, Dios, el cual ha guiado cada uno de mis pasos, ha escuchado mis oraciones y me ha sostenido para alcanzar mis sueños.

A mi padre, LUIS ALBERTO MARTÍNEZ, por sus consejos y apoyo incondicional en este gran paso por la vida.

A mi madre, LUZ MARINA PEÑALOZA, mujer valiente y dedicada, quien con sus consejos y enseñanzas han forjado a la mujer que soy hoy en día.

A mi novio, RICHARD HEREDIA, mis hermanos JULIÁN, JHON Y JOHANNA, a la señora NUBIA, a mi mascota CANDACE, y a mis amigos los cuales han sido apoyo en momentos difíciles, con los que he compartido mi vida, mis sueños y sobre todo quienes me han visto llorar y reír.

Paula Martínez

A YAMILE MORENO, mi mamá. Porque a pesar de la distancia, vivió conmigo cada tristeza y alegría que se me presento durante este largo caminar, siempre me brindó su apoyo, y me dio los mejores consejos.

A JORGE TORRES, mi padre. Por darme la oportunidad y la confianza de emprender este rumbo lejos de casa.

A mis hermanos, QUIQUE que siempre me acompañó desde el cielo y a JUAN CARLOS TORRES por su permanente colaboración.

A Nicolle por convertirse en la luz de mi familia y en la voz que me da aliento.

Jennifer Camila Torres Moreno

AGRADECIMIENTOS

Al artífice de la Vida, Dios, el cual su aliento nos da vida para continuar en el camino y nunca desfallecer.

A mi directora de Tesis PhD AURA CECILIA PEDRAZA, por su dedicación, tiempo y esfuerzo para que todo saliera bien en este proceso.

A la familia FOTO SERRANO LTDA, el Economista y miembro de la tercera Generación de la empresa, JOSE GERMAN NAVARRO, por todo su acompañamiento, tiempo e interés en el proyecto.

A la familia INDUSTRIAS LAVCO LTDA, Las doctoras OLGA VESGA Y ROSE MARY VESGA, por el esfuerzo, disposición, y tiempo en toda la trayectoria de la investigación y LUIS ARMANDO VESGA, hombre sabio quien nos relató sus enseñanzas de vida.

A mi compañera de Tesis, CAMILA TORRES, por su dedicación, esfuerzo y excelente labor.

Paula Martínez

Doy gracias a DIOS por bendecirme, y escuchar cada una de mis plegarias porque hizo realidad este sueño tan anhelado, porque gracias a su voluntad lo he logrado.

A mi directora de Tesis PhD AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, por su dedicación, paciencia y sus grandes aportes en este trabajo.

Al Señor JOSE GERMAN NAVARRO, y a la Familia VESGA RUEDA quienes nos abrieron las puertas de su empresa y nos brindaron la información necesaria para la ejecución de este proyecto.

A PAULA MARTÍNEZ, mi compañera de Tesis por compartir conmigo esta experiencia, por su simpatía, y su gran trabajo realizado.

A todas las personas que directa o indirectamente me brindaron su colaboración en algún momento, entre ellos Hilda, Wilson, y los amigos que conocí durante esta trayectoria de los cuales me llevo grandes aprendizajes y buenos recuerdos de los momentos vividos.

Jennifer Camila Torres Moreno

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	26
1.3 OBJETIVOS	28
1.3.1 Objetivo General.	28
1.3.2 Objetivo Específicos	28
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	30
3. MARCO TEÓRICO	47
3.1 ANÁLISIS ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	47
3.1.1. El Eje de la Familia (EF).	48
3.1.2. El Eje de la Empresa (EE).	49
3.1.3. El Eje de la Propiedad (EP).	50
3.2 FACTORES DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	51
3.2.1 Buenas Prácticas de las Empresas Familiares.	53
3.2.2 Roles Familiares.	62
3.2.2.1 Empresa Familiar Como Un Sistema	63
4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	66
4.1 FASE 1: INMERSIÓN EN EL CAMPO	66
4.2 FASE 2: RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	67
4.2.1 Ventajas	69

4.2.2 Desventajas	69
4.3 FASE 3: Análisis de los Datos	70
4.4 FASE 5: ELABORACIÓN DEL REPORTE DE RESULTADOS	70
5. CASO DE ESTUDIO - FOTO SERRANO LTDA	77
5.1 CASO EMPRESARIAL: FOTO SERRANO LTDA. UN ROLLO HECHO HISTORIA.	78
5.2 ANÁLISIS DEL CASO DE FOTO SERRANO LTDA.	114
5.2.1 Etapas Evolutivas.	114
5.2.3 Análisis relaciones de poder y roles en la empresa.	119
5.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE FOTO SERRANO	120
5.4 CASOS PEDAGÓGICOS SOBRE FOTO SERRANO	122
5.4.1 Fase Preliminar.	123
5.4.2 Análisis de los casos pedagógicos A y B.	123
5.4.3 Evaluación de la calidad de un caso.	123
6. CASO DE ESTUDIO - INDUSTRIAS LAVCO LTDA	127
6.1 CASO EMPRESARIAL “INDUSTRIAS LAVCO LTDA. TODA UNA TRAYECTORIA DE VIDA EMPRESARIAL”	127
6.2 ANÁLISIS DEL CASO DE INDUSTRIAS LAVCO LTDA.	161
6.2.1 Etapas Evolutivas.	161
6.2.2 Factores de éxito	163
6.2.3 Análisis Relaciones de Poder	165
6.3 CASOS PEDAGÓGICOS INDUSTRIAS LAVCO	167
6.3.1 Fase Preliminar.	168
6.3.2 Análisis de los casos pedagógicos A y B.	168
6.3.3 Evaluación de la calidad de un caso.	168

7. CONCLUSIONES	172
8. RECOMENDACIONES	174
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXOS	183

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Eje de la Familia	48
Tabla 2. Etapas del Eje de la Empresa	49
Tabla 3. Periodos de Transición	50
Tabla 4. Fechas de las Entrevistas Realizadas en Foto Serrano	68
Tabla 5. Fechas de las entrevistas realizadas en Industrias Lavco.	68
Tabla 6. Guía para la elaboración de Notas Pedagógicas	74
Tabla 7. Análisis Eje de la Familia, Foto Serrano	114
Tabla 8. Análisis Eje de la Empresa, Foto Serrano	115
Tabla 9. Análisis Eje de la Propiedad, Foto Serrano	116
Tabla 10. Lista de chequeo de los factores de éxito de Foto Serrano	117
Tabla 11. Análisis relaciones de las dos empresas estudiadas	119
Tabla 12. Análisis Empresa Familiar como un sistema, Foto Serrano	120
Tabla 13. Conclusiones de los temas estudiados en cada una de las empresas	121
Tabla 14. Análisis Eje de la Familia de Industrias Lavco	161
Tabla 15. Análisis Eje de la Empresa de Industrias Lavco	162
Tabla 16. Análisis Eje de la Propiedad Industrias Lavco	163
Tabla 17. Lista de Chequeo de los factores de éxito de Industrias Lavco	164
Tabla 18. Análisis relaciones de las dos empresas estudiadas	165
Tabla 19. Análisis Empresa Familiar como un sistema Industrias Lavco	166
Tabla 20. Conclusiones de los temas estudiados en Industrias Lavco	166

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Etapas Evolutivas de la Empresa Familiar	48
Figura 2. Los tres círculos de Davis – Tagiuri	64
Figura 3. Características caso empresarial.	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Información a Solicitar a las Empresas Foto Serrano e Industrias Lavco para la realización de sus respectivos casos de estudio.	183
Anexo 2 El daguerrotipo, primer proceso productivo de la fotografía	189
Anexo 3 Estructura Organizacional Foto Serrano	190
Anexo 4 Fotografías Familia Navarro Uribe	191
Anexo 5 Fotografía Pintada Por Amparo Uribe	192
Anexo 6 Sobre y Logo Foto Serrano	193
Anexo 7 Organigrama Foto Serrano 1950- 1972	194
Anexo 8 Línea De Tiempo Cámara Fotográfica	195
Anexo 9 Fotografía Local Cabecera Tercera Etapa	196
Anexo 10 Estructura Organizacional Año 1974-2000	197
Anexo 11 Fotografía Sofocol, Participación En La Feria Fotográfica De Bogotá	198
Anexo 12 Participación En El Mercado Fotográfico Año 1987	199
Anexo 13 Estructura Organizacional Para Los Años 2000- 2007	200
Anexo 14 Estructura Organizacional Años 2001- 2013	201
Anexo 15 Ranking De Cámaras Más Pedidas	202
Anexo 16 Entorno Actual Del Mercado	203
Anexo 17 Fotografías Locales Actuales Foto Serrano, Bucaramanga	204
Anexo 18 Puntos de Venta Foto Serrano	205
Anexo 19 Fotografías David Navarro Industrias Foto Graficas	206
Anexo 20 Casos Pedagógicos Y Notas De Enseñanza De Foto Serrano	207
Anexo 21 Presentación de los Casos Pedagógicos De Foto Serrano en la clase de Creación de Empresas	280
Anexo 22 Formato para evaluar la calidad de los casos pedagógicos	281
Anexo 23 Fotografía instalación exterior Lavco	283

Anexo 24 Evolución estructura organizacional	284
Anexo 25 Portafolio de productos industria Lavco	288
Anexo 26 Reconocimiento a industrias Lavco por la universidad industrial de Santander en la categoría “superación empresarial”	290
Anexo 27 Proyecto en alianza con la universidad nacional de Colombia	291
Anexo 28 Exportaciones Industrias Lavco	292
Gráfico 2. Participación en los diferentes países de exportación año 2006	292
Gráfico 3. Participación en los diferentes países de exportación año 2012	293
Anexo 29 Premio Cámara- Colciencias	294
Anexo 30 Caso Exitoso de Innovación y Desarrollo Empresarial	295
Anexo 31 Planta Industrias Lavco	296
Anexo 32 Casos pedagógicos y Notas de enseñanza de industrias Lavco Ltda.	297
Anexo 33 Presentación del caso Industrias Lavco en clase de creación de empresas	352
Anexo 34 Artículos Publicables	353

RESUMEN

TITULO: Las empresas familiares en Santander. Un estudio de caso de Industrias Lavco y Foto Serrano*

AUTORAS: Paula Teresa Martínez Peñaloza,
Jennifer Camila Torres Moreno**

PALABRAS CLAVES: Casos de estudio, Empresas familiares, Relaciones de poder, Cambio generacional, Herramienta pedagógica.

DESCRIPCIÓN:

En la década de los noventa se produjo la consolidación de la empresa familiar; estas generan un impacto significativo en la economía y constituyen una elevada porción dentro del total de las empresas. En Colombia, Santander es el departamento con mayor concentración de empresas familiares¹.

La importancia de las empresas familiares es muy amplia, pero en realidad se conoce muy poco de ellas. Este proyecto de grado tiene como propósito documentar el estudio de empresas familiares en temas como relaciones de poder, el cambio generacional, las buenas prácticas, los factores de éxito y las etapas evolutivas que definen a la familia empresaria. Su propósito fue construir los casos de estudio para dos empresas familiares Santandereanas que han dejado historia en la región, ya que el estudio de casos en la enseñanza universitaria es una de las herramientas pedagógicas de mayor comprensión en el proceso de formación de los alumnos.

Las empresas protagonistas son Foto Serrano Ltda. e Industrias Lavco Ltda. Estas empresas son merecedoras de estudio ya que han logrado superar los cambios generacionales, se han adaptado a las evoluciones del mercado y son fuentes generadoras de empleo.

*Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Aura Cecilia Pedraza.

¹CELEDÓN, Nohora. En: vanguardia liberal. [Consultado 9 de Febrero 2013]. Disponible en <<http://www.vanguardia.com/historico/69803-al-ano-en-santander-se-constituyen-6300-empresas-familiares> >

ABSTRACT

TITLE: The family business in Santander. Industrias Lavco and Foto Serrano, a case study*.

AUTHOR: Paula Teresa Martínez Peñaloza,
Jennifer Camila Torres Moreno**

KEYWORDS: Case studies, Family businesses, Power relations, Generational change, Pedagogical tool.

DESCRIPTION:

In the 90's the consolidation of the family business was produced; these kinds of enterprises generate a significant impact on the economy and constitute a large portion of the total business. In Colombia, Santander is the department with the highest concentration of family businesses².

The importance of these is very extensive, but few things are known about them. This project aims to document the study of family businesses on issues such as power relations, generational change, good practices, success factors and developmental stages that define the business family.

In addition, it is intended to build the study cases for two family businesses in Santander that have left a legacy in this region, thinking that study cases in university education is one of the most understanding pedagogical tools in the training process of students. Companies protagonists are Foto Serrano Ltda. and Industrias Lavco Ltda. These companies are worthy of study because they have overcome generational changes, have been adapted to market changes and are generating employment sources.

*Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Aura Cecilia Pedraza.

² CELEDÓN, Nohora. En: vanguardia liberal. [Consultado 9 de Febrero 2013]. Disponible en <<http://www.vanguardia.com/historico/69803-al-ano-en-santander-se-constituyen-6300-empresas-familiares> >

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son la forma más antigua y dominante en el mundo de los negocios y organizaciones, van desde las pequeñas y medianas empresas a grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países.³ Son sin duda la base del sistema productivo y económico, son elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en la sociedad.⁴

Empresa y familia son dos mundos tan disímiles y el manejo de ellos convierte las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla la creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados. Encontrar las claves, métodos y estrategias especializadas que logren mantener el funcionamiento del sistema a través de una familia unida, empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional, se convierte en un verdadero reto.⁵

Con frecuencia se piensa que las empresas de origen familiar son pequeñas entidades económicas sin tecnología, con escasos recursos financieros y sistemas administrativos incipientes; sin embargo, el reporte de la Family Business Magazine (2002) demuestra que empresas como Wal-Mart, Ford, Motor Company, Motorola, Fiat, Toyota, Ferrovial, Michelin o Tata Group, Mercadona, S.C. Johnson pertenecen a la parte alta del ranking de empresas en sus países y algunas están catalogadas como las mayores empresas del mundo y todas ellas tienen algo en

³ INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Family Business Governance Handbook.2 ed. Pennsylvania Ave. NW, Washington, sf, 66 p.

⁴ GALLEGO DOMÍNGUEZ, Ignacio. La empresa Familiar. Su concepto y Delimitación jurídica. Cuadernos de Reflexión de la cátedra PRASA de la Empresa Familiar N° 14 Universidad de Córdoba España, Marzo de 2012

⁵ SALAZAR, Guillermo. Empresas familiares. En: Introducción a las empresas familiares.[De gerencia.com].Publicado 10 de Mayo de 2005[Consultado el 5 marzo del 2013].Disponibile en <<http://www.degerencia.com>>

común: son empresas familiares⁶. Estas empresas se destacan por su tamaño, por su longevidad o por ambos atributos a la vez.⁷

Las firmas citadas anteriormente ratifican que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica en el mundo entero es valiosa⁸ y demuestran que han logrado sobrevivir a las transiciones generacionales y a los diferentes retos que se presentan en su camino.⁹

Esta investigación permitió conocer las buenas prácticas que aplican las empresas familiares, la influencia de poder que aún ejerce la primera generación en las decisiones actuales de la empresa, el rol familiar, el manejo del cambio generacional y los factores de éxito con los que han logrado sobrevivir y destacarse en el mercado las empresas familiares Santandereanas Industrias Lavco y Foto Serrano.

En la primera parte se aborda las especificaciones generales del proyecto donde se establece el planteamiento del problema, la justificación, y los objetivos propuestos. En el capítulo dos se presenta la revisión de la literatura investigada sobre empresas familiares. En el capítulo tres se plantea un marco teórico de los principales temas de estudio en este proyecto de investigación, las buenas prácticas, los factores de éxito, las relaciones de poder y el traspaso generacional. Posteriormente, en el capítulo cuatro se presenta la metodología desarrollada. En el capítulo cinco se dan a conocer los resultados obtenidos tras el desarrollo del caso de Foto Serrano mientras que en el sexto se presenta el caso de Industrias

⁶BETANCOUR ENRIQUEZ, Ana.et al., En: Empresas Familiares. [TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación]. [Consultado el 5 marzo del 2013].Disponible en <<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>>

⁷TÁPIES Josep. Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar En: Universia Bussiness Review: Family Businnes: an interdisciplinary approach. October. 2011, 25 p.

⁸BELAUSTEGUIGOITIA RUIS, Imanol. Luz y sombra en las empresas familiares. *SI .sf.* 100 p.

⁹RODRIHUEZ CASTILLO Lina. Empresas familiares ante la Crónica de una muerte anunciada. Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Spring 2010 / Vol. 6 No. 1 / p. 62

Lavco. Las conclusiones y recomendaciones se presentan, respectivamente, en los capítulos siete y ocho. Finalmente se presenta la bibliografía utilizada.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Identificar las etapas evolutivas que han afrontado Industrias Lavco y Foto Serrano a lo largo de su vida.	Capítulo 5. Caso de Estudio Foto Serrano Capítulo 6. Caso de Estudio Industrias Lavco
Analizar los factores de éxito y Fracaso de Industrias Lavco y Foto Serrano.	Capítulo 5. Caso de Estudio Foto Serrano Capítulo 6. Caso de Estudio Industrias Lavco
Estudiar las relaciones de poder que se dan en las empresas familiares y los retos del traspaso generacional, a partir de los casos de Industrias Lavco y Foto Serrano.	Capítulo 5. Caso de Estudio Foto Serrano Capítulo 6. Caso de Estudio Industrias Lavco
Escribir un artículo publicable para cada una de las empresas familiares, Industrias Lavco y Foto Serrano y a partir de este, redactar los respectivos casos pedagógicos de las empresas en mención.	Anexo 34

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas familiares juegan un papel importante en las economías nacionales y a nivel mundial, ya que contribuyen fuertemente a su crecimiento y estabilidad¹⁰. Dada la alta representatividad que tiene este tipo de empresas, cobra importancia el análisis de sus dinámicas y en particular de los procesos que permiten su continuidad a través de las generaciones como un mecanismo para el desarrollo empresarial; por estas razones el estudio de casos sobre empresas familiares toma fuerza y motivación para conocerlas más de cerca.

El presente proyecto de investigación, ante la necesidad de conocer más a fondo la relación Familia-Empresa, indaga sobre dos empresas familiares representativas en Santander Industrias Lavco y Foto Serrano, que por su tradición y perdurabilidad en el mercado las hacen apropiadas para el estudio de casos, donde se investigarán temas como prácticas administrativas, comerciales o financieras que han sido obstáculo o apoyo para dar paso a la transición generacional; también se quiere conocer los aspectos de los integrantes que influyen en la perdurabilidad de la organización, las relaciones de poder y la definición de cada una de las etapas evolutivas que afrontaron las empresas familiares estudiadas.

Industrias Lavco y Foto Serrano son dos empresas de la ciudad de Bucaramanga, la primera con una gran trascendencia en el sector metalmecánico y la segunda pionera en su arte. Actualmente son administradas por la segunda generación de sus familias y son dignas de estudio y reconocimiento ya que han resistido los

¹⁰KRAUS, Sascha; POHJOLA, Mikko; KOPONEN, Aki. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. Springer Science Business Media. 2011. 266-286 p.

constantes cambios del mercado durante su larga trayectoria y han sobrepasado los retos propios de las empresas familiares.

Industrias Lavco fue fundada en Bucaramanga en el año 1991 por Luis Armando Vesga Gutiérrez, oriundo de Charta, Santander, quien llegó a Bucaramanga en el año 1935 y desde entonces, se dedicó a aprender las principales actividades que se desarrollan en un taller de mecánica, convirtiéndose estas, en la principal fuente de sustento para él y su familia. Durante el transcurso de su vida Luis Armando hizo parte de algunas asociaciones como Remotores, Metco Ltda., y la más conocida “Vesga Hermanos”; tras esta trayectoria empresarial han llegado a formar lo que hoy en día se conoce como Industrias Lavco Ltda. Actualmente Industrias Lavco se encuentra bajo el mandato de Olga Vesga, la hija mayor del emprendedor original, quien obtuvo su título profesional como Odontóloga pero asumió la Gerencia de tan importante empresa metalmecánica. El compromiso de Olga con la empresa ha sido tanto que hoy día tiene la confianza para poder decir que Lavco tiene un gran potencial y aún tiene cosas por explotarle.

Por otro lado Foto Serrano nace como empresa en el año de 1940, en el momento en que los señores Deogracias Serrano y David Navarro Serrano deciden realizar negocios y comercializar en el oriente colombiano algunos accesorios de un arte que era completamente desconocido para la inmensa mayoría de pobladores de Bucaramanga: la fotografía. Con el fin de suplir las necesidades de un arte incipiente para aquel entonces en los Santandereanos, Deogracias y David iniciaron el negocio con tres actividades: la venta de película de formato 6x7cm en blanco y negro, el revelado de carretes y películas fotográficas y la toma de estudios fotográficos. En el año 1974, Foto Serrano pasa a estar bajo el poder de los hijos de David Navarro quienes tomaron de sus padres el legado del conocimiento y la experiencia para hacer de la fotografía una pasión, logrando así que el nombre de su empresa sea de gran recordación por varias generaciones de Santandereanos.

Debido a los logros que han alcanzado estas dos grandes empresas resulta interesante redactar sus respectivos casos, ya que hasta el momento no se ha realizado un estudio donde se evidencie la valiosa labor que han ejecutado estas dos empresas; por tal razón es interesante identificar las buenas prácticas que han implementado para sobrevivir, inclusive a los conflictos familiares.

La importancia de este estudio se justifica por autores como Gonzalo Gómez¹¹ quien sostiene que las empresas familiares son la espina dorsal del desarrollo económico, ya que este tipo de empresas tienen un gran impacto y aportan de manera significativa al crecimiento económico de los países por su potencial de generar trabajo, de acuerdo a su actividad comercial. Por ello el estudio de casos sirve como modelo y ejemplo para que surjan en el país más empresas familiares exitosas.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En Colombia las empresas familiares constituyen una elevada porción dentro del total de las empresas. De acuerdo a un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2005, de 19.109 empresas que reportaron estados financieros el 70% que equivale a 13.277 unidades de negocio, eran sociedades de familia.¹²

En Colombia, Santander es el departamento con mayor concentración de empresas familiares. De las 9.000 empresas que anualmente se constituyen en

¹¹ GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. Ph.D. Director Área Family Business-Inalde, Universidad de La Sabana.

¹² DE LA HOZ PINZÓN, Gerardo. Variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para PYMES familiares de Bogotá. 23 Julio de 2010, Nebrija Bussiness School.

Santander el 70%, es decir 6.300 empresas, son familiares¹³. Por ello, vale la pena ahondar en el conocimiento de este tipo de empresas, tan relevantes para la economía y del que se conoce tan poco.

Debido al impacto significativo de las empresas familiares en la economía, este proyecto abarca su exploración centrándose más específicamente en empresas familiares de Santander que son merecedoras de estudio por sus cualidades y logros alcanzados a través de los años los cuales las han convertido en empresas representativas en sus mercados. De acuerdo a lo anterior Foto Serrano es una de estas empresas, la cual a pesar de los grandes cambios que se han dado en su entorno, desde el momento en que los fabricantes de la rama de la fotografía adquirieron lo último en tecnología para este campo, han logrado sobrellevar y vencer los distintos cambios que exige su mercado, y esto se ve reflejado en la participación lograda en el año 2010 en los servicios de impresión fotográfica donde se situó en el primer puesto del mercado de impresión del área metropolitana con un 21% de participación frente a sus competidores como Foto Japón, Foto Vanegas, Magicolor entre otros.¹⁴

Por otro lado Industrias Lavco, es merecedora de reconocimiento y estudio, debido a su gran desempeño en el sector de la mecánica automotriz y de la mecánica industrial. Lavco es una empresa manufacturera y de servicios que pertenece al sector metalmecánico. La empresa se encuentra en la capacidad de atender la fabricación de camisas bajo plano técnico o muestra física. Es una empresa principalmente reconocida en el mercado por la calidad de sus productos, su trayectoria, y por la gran flexibilidad que tiene para adaptarse a las necesidades

¹³CELEDÓN, Nohora.En: vanguardia liberal.[Consultado 9 de Febrero 2013]. Disponible en <<http://www.vanguardia.com/historico/69803-al-ano-en-santander-se-constituyen-6300-empresas-familiares> >

¹⁴NAVARRO, José Germán. Miembro de la tercera Generación y Director de operaciones de Foto Serrano.

del cliente. Además es la única empresa en Colombia que fabrica camisas para motores del sector petrolero.¹⁵

Dichas empresas han logrado superar los cambios generacionales, se han adaptado a las evoluciones del mercado y son fuentes generadoras de empleo, por tal razón se considera de gran importancia conocer las estrategias que han utilizado y los pasos que las han llevado al éxito. Esto puede servir de ejemplo para aquellas empresas que hasta ahora están iniciando, además de los aportes que se les pueden brindar a los estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por medio del estudio de casos de las empresas en mención; asimismo los casos serán una herramienta de gran utilidad tanto para las empresas Industrias Lavco y Foto Serrano, como para el grupo de investigación Finance & Management.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Identificar las buenas prácticas con las que empresas familiares como Industrias Lavco y Foto Serrano logran sobrevivir en el mercado, a través de la construcción de sus casos de estudio.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Identificar las etapas evolutivas que han afrontado Industrias Lavco y Foto Serrano a lo largo de su vida.
- Analizar los factores de éxito y fracaso de Industrias Lavco y Foto Serrano.

¹⁵INDUSTRIAS LAVCO LTDA. Consultado [27 de Julio 2013]. Disponible en:<<http://www.lavco.com.co/>>

- Estudiar las relaciones de poder que se dan en las empresas familiares y los retos del traspaso generacional, a partir de los casos de Industrias Lavco y Foto Serrano.
- Escribir un artículo publicable para cada una de las empresas familiares, Industrias Lavco y Foto Serrano y a partir de este y del caso empresarial redactar los respectivos casos pedagógicos de las empresas en mención.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las empresas familiares han ocupado un espacio sobresaliente desde antes de la primera revolución industrial (Colli, 2003).

Valdalizo y López García (2000) destacan que entre los siglos XVI y XVIII, previo al surgimiento de los sistemas legales que garantizaran los acuerdos comerciales, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio dando origen a la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante de los sistemas económicos.¹⁶

En la revolución Industrial se dio el cambio profundo de las bases sobre las que se estructuraba la empresa (la mecanización, el nacimiento de la fábrica, la concentración de los trabajadores en un mismo lugar y la formalización de instituciones jurídicas) y con ella la forma de dirección de la misma. Sin embargo, la revolución industrial no trae aparejada la destrucción de la relación familia-empresa, sino que es la base a partir de la cual se materializan los proyectos.¹⁷

Por consiguiente, a partir de esta revolución industrial la importancia de las empresas ha tenido una evolución singular,¹⁸ iniciando con la aparición del

¹⁶ BASCO, Rodrigo. La investigación en la empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa. Madrid, Vol.12 N°1, 2006. 22 P.

¹⁷ BASCO, Rodrigo. La investigación en la empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa. Madrid, Vol.12 N°1, 2006. 22 p.

¹⁸ GIMENEO FERNÁNDEZ, José Pascual. Problemas de transmisión de la empresa familiar. Universidad de Valencia Editorial: Tirant lo Blanch, 1999 Pág. 29

capitalista empresario quien comenzó a ceder la importancia relativa de la empresa familiar.¹⁹

Debido a la importancia que adquirió la empresa familiar desde el capitalismo industrial, se hace patente la necesidad de establecer una definición para avanzar en este campo del conocimiento. Por ello, numerosos académicos desarrollaron algunas definiciones²⁰. Una de las primeras enunciaciones que se pueden encontrar de empresa familiar es la proporcionada por autores como Calder (1961), Donnelly (1964), Levinson (1971), Gelinier (1974) y Danco (1975) en la que la plantean como aquella empresa que tiene características específicas por el hecho de ser familiar, es decir, como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por la misma.

Lansberg, Perrow y Roglosky (1988) la definen como una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad; así mismo Barnes y Hershon (1989) coinciden en que es una empresa en la que la propiedad de control está atribuida a algún miembro o miembros de una única familia.

Longenecket (2001) ha hecho referencia a la empresa familiar, diciendo que esta se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios. Por otra parte, algunos autores como Chua, Chrisma y Sharma (1999) y Astrachan y Shanker (2003) dieron algunas definiciones las cuales insistían en que el eje central de la calificación familiar de una compañía

¹⁹ ANES CABANIS Danielle. L' Enterprise familiale et sa place dans les économies nationales et européennes. Institut de Droit Comparé des pays latins. Université des Sciences sociales de Toulouse.

²⁰ TÁPIES Josep. Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar En: Universia Business Review: Family Business: an interdisciplinary approach. October. 2011, 25 p.

era que la familia determinase la visión y los mecanismos de control de la empresa y ayudase a la contribución de los recursos y capacidades únicas.²¹

Antognolli (2006) consideró que “la empresa familiar son empresas con calma dado que el corazón de las familias está en ellas. Aunque también consideró que la empresa de familia se debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, a distintos tipos de problemas, poniéndolos en orden, los tres más difíciles son; la sucesión, la sucesión, la sucesión”.

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente se puede observar que Investigadores, consultores empresarios y diversos profesionales tienen, diferentes concepciones de lo que es una empresa familiar. La falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos estudios y regiones.(Lizt,1995; Astrachan y Smymios,2002).

Es importante aclarar que aunque no existía un consenso sobre la definición integral de empresa, si existían y existen dimensiones sobre las que los investigadores parecen estar de acuerdo:

Los autores Chua, Chrisman y Sharma (1999), después de realizar un análisis exhaustivo de la revisión de la literatura, asientan a tres conclusiones: 1) salvo excepciones, las definiciones no difieren en la dimensión de propiedad-dirección, 2) muchas definiciones requieren que exista propiedad o control familiar o ambas características a la vez y 3) otras definiciones difieren con relación a las formas de control de la propiedad. Aunque estas dimensiones han sido las más utilizadas en el estudio de las empresas familiares y las que más aceptación han tenido entre la

²¹ TÁPIES Josep. Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar En: Universia Bussiness Review: Family usinnes: an interdisciplinary approach. October. 2011, 25 p.

mayoría de investigadores, el desarrollo del concepto de empresa familiar ha ido evolucionado.²²

Con el fin de llegar a un consenso que permita una definición integral y completa de lo que es una empresa Familiar, en España en el año 2000 se presentó una moción por el grupo parlamentario popular la cual fue aprobada para construir una ponencia para el Estudio de la Problemática de la Empresa Familiar²³ en la que el Senador GOMERO RUIZ señaló que:

se pueden considerar empresas familiares todas las sociedades y empresas familiares individuales que desarrollen sus actividades económicas, industriales y de producción de bienes y servicios, o administren y gestionen participaciones directas o indirectas de sociedades que desarrollan tales actividades y que están participadas de manera significativa por un grupo familiar que actúa con vocación de continuidad bajo una unidad de decisión y dirección en las que al menos un miembro del grupo familiar interviene de manera efectiva en la gestión de la empresa ostentando la capacidad de decisión sobre los aspectos más relevantes que le conciernen a la sociedad familiar.

En concordancia con lo anterior se plantea una de las últimas definiciones la cual proviene de las dos principales instituciones internacionales que representan el grupo de empresas familiares. Estas dos instituciones han aceptado una definición oficial de empresa Familiar, la cual fue aprobada en Bruselas el 27 de marzo de 2008 por el European Group Of Owner Managed and Family Enterprise (GEEF) y en Milán por la junta directiva del Family Business Network (FBN) el 7 de abril del

²² BASCO, Rodrigo. La investigación en la empresa Familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa. Madrid, Vol.12 N°1, 2006. 22 P.

²³ Moción del Grupo Parlamentario Popular en el Senado por la que se insta al Gobierno a que, en el plazo más breve posible, remita a las Cortes Generales un proyecto de estatuto jurídico de la empresa familiar (Nº de expediente 662/000047), vid. *BOCG, Senado*, VII Legislatura, Serie I, nº 61, de 25 de septiembre de 2000 y *DS, Senado*, nº 14, de 26 de septiembre de 2000.

mismo año²⁴. Esta definición, que cuenta con una aceptación mayoritaria y fue adoptada en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF²⁵), es la siguiente:

Una compañía independientemente de su tamaño es empresa familiar si:²⁶

- a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta
- c) Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía
- d) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

La evolución de los estudios sobre empresas familiares, se remonta hasta mediados del siglo XX, donde la eficacia de este modelo de empresa había sido tradicionalmente cuestionada, en la era del capitalismo global, la empresa familiar,

²⁴ DÍAZ GÓMEZ Maria. La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. Universidad de León. Enero-Junio,2011 Pág. 4,5.

²⁵ Instituto de la Empresa Familiar se Fundó en 1992 y es el interlocutor de referencia sobre la Empresa Familiar ante las administraciones, institutos y medios en general.

²⁶ TÁPIES Josep. Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar En: Universia Bussiness Review: Family Businnes: an interdisciplinary approach. Oct, 2011, 25 p.

especialmente para los economistas neoclásicos era prácticamente un modelo ineficaz con dificultades para crecer o incluso para sobrevivir.²⁷

El primer trabajo de investigación relevante sobre empresa familiar registrado es la presentación, en 1953 en la Universidad de Indiana, de la tesis doctoral de Grant H. Calder titulada *Some management problems of the small family controlled manufacturing business*.

Más adelante un grupo académico formado por Sharma, Astrachan y Koiranen, (2007) empezaron a desarrollar un marco teórico que trataba de analizar la empresa familiar y encontraron un artículo por Robert G. Donnelley *The Family Business*, publicado en Harvard Business Review en 1964 en el cual se concluía que la interrelación familia-empresa no siempre conduce a empresas menos eficientes.

Es importante mencionar que a finales de los años sesenta empezaron aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la siguiente década se comenzaron a levantar las primeras investigaciones y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años. La empresa familiar “se descubrió” en la década de los ochenta.²⁸

En los años ochenta el desarrollo de la disciplina y el avance en los modelos teóricos se hizo más evidente. Un hito importante fue la aparición del modelo de los tres círculos desarrollado en la tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard en 1982. (Sharma, Astrachan y Koiranen, 2007). Este modelo da a

²⁷TÁPIES Josep. Empresa familiar un enfoque multidisciplinar. Family Business: an interdisciplinary approach. Universia Business Review, 16 de Oct, 2011 Pág.17

²⁸ BETANCOUR ENRIQUEZ, Ana. et al., *En: Empresas Familiares*. [TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación]. [Consultado el 5 marzo del 2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>>

entender el por qué una empresa familiar es problemática por naturaleza y ayuda a examinar cómo funciona el sistema empresa-familia-propiedad.

En la década de los noventa se produjo la consolidación de empresa familiar, y fue a partir de este momento y de la adquisición de conciencia sobre la importancia económica que posee este tipo de empresas, que se empezaron a publicar revistas como la Family Business Review en 1988, y también la Family Business Network en 1997, así como la proliferación de estudios científicos, libros, artículos y seminarios sobre el tema.²⁹

Otros estudios que se han realizado sobre las empresas familiares cerca de la década de los noventa son los siguientes³⁰. La investigación realizada por los profesores Merino y Salas (1993) la cual les permitió llegar a la conclusión de que la mayor parte de las empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y con una limitada innovación en sus productos. Harris, Martínez y Ward (1994), pusieron de manifiesto la influencia positiva que tiene la orientación a largo plazo de las empresas familiares a la hora de iniciar y desarrollar actividades innovadoras. El profesor Damanpour (1996), cree que la tendencia que existe en las empresas familiares a centralizar la toma de decisiones tiene un efecto negativo en sus inversiones en innovación, ya que “ambientes de trabajo en los que se facilite una mayor participación de las personas favorecen la innovación al incrementar su compromiso, su preocupación y su interés en los proyectos abordados”. Gómez Mejía y Gutiérrez Calderón (1996) consideran que la creación de revistas especializadas es una prueba del grado de madurez de una disciplina o un requisito que un campo debe cumplir para su consideración. Así las cosas, la

²⁹RODRIGO, María. ¿Las empresas familiares se adecuan a los lineamientos del proceso Entrepreneur? Tesis, Maestría en Dirección de Empresas. Bs. As. Argentina.: Universidad del CEMA, 2011. 58 P.

³⁰QUINTANA Javier. la innovación en las empresas familiares. Instituto de la empresa Familiar.CLM.Economía, N°7 2005. 103-130 p.

investigación sobre empresas familiares gana reputación en el año 1983 cuando se creó la revista *Organizational Dynamics* en la que se agrupan los trabajos de la empresa familiar (Bird; Welsch; Astracham; Pistrui, 2002).³¹

Unos años después, se publicó un influyente libro sobre empresa familiar, escrito por John Ward, titulado *Keeping the family business healthy*. El libro marcaba una serie de “best practices” para el correcto gobierno de la familia empresaria y la empresa familiar.

Los estudios sobre empresa familiar en las últimas décadas han abordado temas relevantes como la eficacia financiera (*performance*) comparada entre las empresas familiares y no familiares, (Anderson y Reeb, 2004), la continuidad de la familia empresarial y el carácter emprendedor, (Poutziouris, 2000; Corbetta, Huse y Ravasi, 2004) el papel de los consejos de administración (Corbetta y Tomaselli, 1996; Pendergast, Ward y Brun, 2011) el proceso de sucesión (Corbetta, 2008; Aronoff, McClure, Ward, 2010; Ward, 2004) y la denominada “profesionalización”.³²

Bird et al. (2002) analizan las publicaciones entre los años 1997-2001 (con relación a los tópicos de estudio, las muestras y los métodos de investigación) y concluyen que la investigación en la empresa familiar en los últimos años se ha vuelto más empírica, rigurosa, con utilización de grandes muestras, sistemática y con manejo de sofisticadas herramientas estadísticas.

Una revisión sobre la mayoría de los artículos publicados en 2010 indica que las últimas investigaciones de los académicos son investigaciones empíricas y, dentro de ellos, son más habituales aquellos que utilizan métodos de análisis

³¹ BASCO RODRIGO, J. La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 12.

³² POUTZIOURIS, et al. *En: una amplia visión de trabajos y tendencias de investigación*, 2006

cuantitativos; se acentúa la importancia de capturar la heterogeneidad del campo de empresa familiar y los académicos acotan cada vez más sus estudios en este sentido; asimismo los académicos están empezando a prestar atención al estudio de políticas públicas y su influencia en el ámbito de empresa familiar. (Sharma, 2011).

Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad. En el ámbito internacional existen varias organizaciones especializadas en el tema: la Family Business Network (FBN), el Family Firm Institute (FFI) en los Estados Unidos, e IFERA (International Family Enterprise Research Academy), quienes se encargan mundialmente de la investigación en detalle de las compañías de propiedad familiar. Aún cuando existen instituciones dedicadas a las empresas familiares en Hispanoamérica, las acciones más efectivas las ha llevado a cabo desde 1992 el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de España y sus Asociaciones Territoriales, siendo la referencia más importante en lengua castellana y con gran repercusión en el resto del mundo.³³

Dentro de la literatura se encuentra la formulación de varios modelos que se han desarrollado para describir y analizar las diferentes etapas por las que atraviesan las empresas familiares durante su existencia³⁴. En general, se resume el ciclo de vida del negocio familiar como:³⁵

a) El Fundador: Es el paso inicial de la existencia del negocio. Esta etapa se caracteriza generalmente por un fuerte compromiso del fundador, donde este

³³ MILLÁN TEIXIDÓ, Gloria. La empresa familiar y su importancia. En: Espacio Empresarial. Publicado 25 Oct, 2008 [Consultado: 10 de marzo,2013]. Disponible en < <http://www.xing.com>>

³⁴WARD, John; GERSIC, Kelin E; DAVIS, John A. Creating Effective Boards for Private Enterprises. Family Enterprise Publishers, 1991. En: SMEToolkit. [Consultado 14 de Marzo de 2013]. Disponible en:< <http://www.smetoolkit.org>>

³⁵INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. World Bank Group Family Business Governance Handbook. Second Edition Copyright 2008.

moldea una empresa de la nada y trabaja él y su equipo para conseguir su meta a corto plazo, se busca la supervivencia a toda costa.

- b) La Sociedad de Hermanos:** Cuando se da inicio a esta etapa la empresa ya ha alcanzado cierto grado de estabilidad comercial y financiera. uno de los retos más comunes que aquí se presentan es llegar a un acuerdo en la forma de realizar los procesos, mantener una comunicación eficaz y planificar la sucesión para asegurar los puestos de dirección les cuesta gran trabajo.
- c) La primera Confederación de primos:** En esta etapa el gobierno de la empresa se vuelve más complejo a medida que aumenta el número de miembros de la familia que están directa o indirectamente involucrados en el negocio, incluidos los niños de los hermanos, primos y parientes políticos.³⁶

En lo referente al cambio generacional dentro de las empresas familiares, se describe que es una de las etapas críticas por las que deben pasar este tipo de empresa; la empresa familiar trata de armonizar dos importantes instituciones sociales regidas por valores antagónicos, Chulia Vincent (2005) afirma que en la empresa prima el rendimiento y los resultados mientras que en la familia se busca la protección y lealtad. Mientras que Longenecker (2001) expone, que intentar planificar el desarrollo de ambas instituciones para superar el tránsito de una generación a otra resulta complicado.

Se considera que la sucesión es más un proceso que un acontecimiento. (Churchill y Hatten, 1987; Farquhar, 1989; Friedman, 1987; Gilmore y McCann, 1983; Gordon y Rosen, 1981; Handler, 1990; Longenecker y Schoen, 1975, 1978; Vancil, 1987) Los investigadores en el campo de la empresa familiar coinciden en que la sucesión es el tema más importante que la mayoría de las empresas familiares enfrentan.³⁷

³⁶INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. World Bank Group Family Business Governance Handbook. Second Edition Copyright 2008.

³⁷HANDLER, Wendy. Succession in family Business a review of the research En: family Business Review. Jossey-Bass Publisher, 1994, Vol 7 N°2. P.133-157.

La continuidad de las empresas de una generación a la siguiente depende en gran medida de planificación de la sucesión. Sin embargo, a pesar de la importancia de la planificación, las estadísticas confirman que la sucesión suele ser un tema problemático. (Christensen, 1953; Handler, 1989; Hershon, 1975; Lansberg, 1988; Tashakori, 1977; Trow, 1961, Ward, 1987).

Beckhard y Dyer, (1983) afirman que sólo 30 por ciento de las empresas familiares sobreviven a la transición a la segunda generación y sólo el 10 por ciento llegan a la tercera generación, y que el promedio de vida del fundador de la empresa es de veinticuatro años.

La empresa familiar se vuelve aún más compleja en la segunda y tercera generación pues en éstas se multiplican los problemas, ya que llega a estar comprometida más de una familia.³⁸ En la sucesión uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar desde épocas atrás y que aún hoy en día influyen son los conflictos familiares.³⁹

Antognoli (2006) sostiene que una empresa familiar logra ser exitosa cuando además de ser rentable consigue armonizar su sistema familiar, es decir logra controlar los conflictos familiares. La armonía familiar es el estado de afecto y buena comunicación que debería existir permanentemente entre los miembros de una familia empresaria para asegurar el buen funcionamiento de su empresa.⁴⁰ Entre los coadyuvantes de la armonía familiar se encuentra la comunicación

³⁸ STECKERL GUERRERO, Vanessa. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del Fundador, Cultura organizacional y orientación al mercado. 2005

³⁹ CASTAÑEDA RAMOS, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI.

⁴⁰ IESE Business School, 2008.

efectiva, la unión, el compromiso, la confianza, la buena gestión de conflictos y un liderazgo efectivo.⁴¹

Pía (2007 señala aspectos positivos de las empresas familiares que facilitan su administración⁴²:

- Adquieren gran fortaleza ya que comparten una historia, una identidad, valores y un lenguaje de familia que ayuda a la cohesión de sus miembros.
- La cohesión es más fluida y se aprovecha la comunicación no verbal, los miembros logran entenderse, en muchas ocasiones, “sin hablarse”, sólo con gestos y miradas.
- Se logra un compromiso personal que puede llegar hasta el sacrificio en pos, es decir en “bien de la familia”.
- Adicionalmente, esta autora señala algunos de los aspectos de las empresas familiares que perjudican una administración eficiente⁴³:
- La intimidad de sus miembros puede producir un comportamiento ejecutivo que carece de profesionalismo.
- Se hace difícil la autoridad entre parientes e imponer normas o controles.
- Suelen confundirse los papeles que se desempeñan en la familia con lo que cada uno opera en la empresa.
- Las presiones del trabajo, los problemas de la empresa, a veces logran tensiones en las relaciones familiares.

El éxito o fracaso de estas organizaciones está sustentado en la gestión del capital humano, las personalidades y las reacciones emocionales que crean cuellos de

⁴¹ GUZMÁN DÍAZ Hilario; MAYETT MORENO Yésica .Diagnóstico, gestión y evolución de las empresas familiares en Tehuacán. Área de Investigación: Teorías de la administración y de la organización. Octubre de 2011 México D.F.

⁴² PÍA HERNANDO, Maria. Las Buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones de Mar dela plata. Noviembre, 2007. Universidad Nacional del Mar de Plata. 184 p.

⁴³ PÍA HERNANDO, Maria. Las Buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones de Mar dela plata. Noviembre, 2007. Universidad Nacional del Mar de Plata. 184 p.

botella que operan en contra de una gestión eficiente. Las empresas familiares conviven dos realidades distintas - familia y empresa - compuestas a su vez por otras que están más o menos relacionadas pero que deben ser gestionadas por separado. Pero en base a una serie de principios, normas, órganos, gestores y procedimientos que constituyen lo que tradicionalmente se conoce como un buen gobierno corporativo y un buen gobierno familiar.⁴⁴

La mayoría de los estudios realizados tiempos atrás sobre las empresas familiares coinciden en que los sentimientos y emociones generados en la familia provocan conflictos que terminan interfiriendo finalmente en las decisiones de la empresa.⁴⁵ Levinson (1998) señala que “la eficiencia” se reduce cuando los familiares conversan excesivamente sobre asuntos familiares durante el horario de trabajo.⁴⁶

Por lo anterior se hace necesario la profesionalización en la empresa familiar, lo cual proporciona innumerables beneficios, tanto a la empresa como a la familia, entre los que se pueden destacar: mejora del control, carencia en la dependencia de las personas, mayor aporte de los directivos debido a que les permite concentrarse en temas importantes de la empresa familiar, mejora la calidad de vida del empresario, mejora los resultados de la empresa como consecuencia de la eficiencia organizativa, permite atraer nuevos talentos, crea bases sólidas para la sucesión (Taracena, 2010) y uno de los más destacables, y de ahí la importancia de profesionalizar las organizaciones de tipo familiar, es su contribución a la continuidad de las mismas (Samaniego, 2010).

⁴⁴ QUINTANA, Javier. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Instituto de la empresa familiar. Documento 165, Marzo de 2012, 70p.

⁴⁵ U.S Small Business Administration, 2010

⁴⁶ ARIZA MONTES, José Antonio.; FERNÁNDEZ PORTILLO Luis. Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? Universidad de Córdoba. P.1-18

Los grandes problemas que se pueden identificar y están inmersos en el desarrollo de las empresas familiares son:⁴⁷

- **La continuidad.** Debido a que el fundador se resiste al retiro y a transferir su liderazgo en la empresa y en la familia.
- **La estructura organizacional.** En varias empresas familiares, la estructura organizacional es paupérrima, y no evoluciona de acuerdo a las necesidades del crecimiento y a las exigencias del mercado, lo cual genera múltiples problemas derivados de su crecimiento y naturaleza familiar. Más grave aún, cuando la estructura de la organización se establece pensando en satisfacer los apetitos burocráticos o las ansias de poder de los miembros de la familia.
- **Los conflictos internos.** Generalmente se derivan de la falta de delimitación de las dimensiones familia/empresa y de la inadecuada gestión de la propiedad, también se presentan por la ausencia de órganos de gobierno adecuados, tanto en la empresa como en la familia, lo que impide una gestión eficaz. Además, la falta de profesionalismo en la gestión, la no retribución del capital y las inequidades en las retribuciones salariales, atentan contra la permanencia
- **De la gestión.** Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación.
- **La pérdida de competitividad.** Las características propias de las empresas familiares, con su nepotismo y tensiones internas, no ayudan en nada a la competitividad en un entorno globalizado. Además, algunas empresas familiares equivocan su política de gestión del recurso humano, y permiten La

⁴⁷VALLEJO Gerardo. La empresa familiar su importancia y vigencia. Institución Universitaria Ceipa Medellín, Colombia, 2009.

“fuga” de talentos no familiares y la protección a personas mediocres lo que conlleva a la ineficiencia y la destrucción del patrimonio de las empresas familiares.

Aunque las empresas pasan por momentos críticos por ser de naturaleza familiar, su predominio se ve reflejado en el ámbito económico, algunos autores han realizado investigaciones y a través de cifras estadísticas han dado a conocer sus resultados. Como un ejemplo de ello está Colli (2003) quien destaca que en Italia las empresas familiares registradas oscilan entre un 75% a un 95%, en España 70% a 80%, en Reino Unido 75%. Datos similares recogen Donckels y Fronhlich en la investigación de 8 países de la Unión Europea, en donde las Pymes, cuyo capital y propiedad familiar, exceden en un 60% de la muestra total. En Estados Unidos, las sociedades de familia representan el 96% del total, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, y en Chile el 65%.⁴⁸

Backes y Gellner (2001), llegaron a la conclusión de que las empresas familiares representan un déficit innovador respecto al resto. Sólo el 50% de las empresas familiares estudiadas aquel año por ambos expertos habían planeado introducir nuevos productos durante los 2 años siguientes, frente al 77% de las que no eran familiares. De acuerdo con Tanewski, Prajogo y AmrikSohal (2003), las empresas familiares industriales son menos innovadoras y ponen menor énfasis en lograr ser líderes de sus respectivos mercados. Sin embargo, tienen una mayor tendencia a la prospección de nuevas ideas, lo que compensaría, al menos en parte, este déficit.

Finalmente después de la revisión que han hecho los autores y a las afirmaciones sobre la importancia de la empresa familiar como espina dorsal y a todo lo que han concluido a través del tiempo, se expresa a través de cifras estadísticas los

⁴⁸MEDINA ZAPATA, Julio Cesar. Las empresas de familia. Módulo ¿cómo gerenciar eficientemente las empresas familiares? En: Gestor S.A. [En línea]. (2011). [Consultado el 8 Feb 2013]. Disponible en <http://www.grupobancolombia.com>

porcentajes de participación de las empresas familiares en el tejido económico ratificando la influencia que tienen estas organizaciones: En el mundo occidental las empresas familiares aportan más del 50 % del PIB de las economías en sus respectivos países, y cada vez son la fuente más importante de generación de empleo.(Neubauer y Lank, 1998).

En España se estima que existen dos y medio millones de empresas familiares. Estas compañías generan el 75% del empleo privado, y ocupan a más de 9 millones de trabajadores; realizan el 59% de las exportaciones. Representan el 70% del PIB. Además, el 37% de las empresas españolas que facturan más de mil millones de euros son empresas familiares nacionales, el 70% de estas empresas cotiza en Bolsa, y Representan el 30% de la capitalización bursátil.

En Argentina según datos que informa el Observatorio Permanente de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales (PYMI) indican que el 71 % son empresas familiares. En México actualmente se le ha dado mayor importancia al impulso de las Empresas Familiares para favorecer el sano desenvolvimiento, como vía para facilitar el desarrollo económico y la promoción social.

Dentro de la cabecera del tejido empresarial español, compuesto por las 2.254 empresas que facturaban más de 50 millones en el año 2005, 1.275 eran empresas familiares. También en los mercados bursátiles la presencia de empresas familiares es más que significativa. Por ejemplo, en Chile, el 57% de las compañías de la Bolsa de Comercio de Santiago eran empresas familiares (Martinez, Stöhr, Quiroga, 2007). En Francia, el 57% de las 250 empresas del índice bursátil Société des Bourses Françaises (SPR) aparecían como empresas propiedad de una o varias familias o uno o varios individuos. (Blondel, Rowell y Van Der Heyden, 2002).

En Colombia, como en los demás países del mundo, las empresas de familia representan una proporción muy importante dentro del total de negocios privados. La mayoría de estas empresas de familia (72.8%) fueron fundadas después de 1970, lo cual indicaría que muchas de ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, ávidas de recursos financieros.

Colombia muestra una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, donde las pymes, sumadas a las microempresas, representan el 90% del parque empresarial del país y generan el 73% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta de los sectores industriales, comercial y de servicios. Según el estudio de 2005 efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia con respecto a la incidencia de las empresas familiares y su proyección, se concluye que en este país, las sociedades de familia representan sobre las 9.908 empresas, existentes en ese entonces el 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, de las cuales son 69% de las microempresas, 64.7% de las medianas y 48% de las grandes, y muy pocas sobreviven a la segunda generación.

En la actualidad la importancia de la pequeña y mediana empresa es una realidad plenamente aceptada tanto en Colombia como en los demás países. Está documentado por el hecho económico que se muestra en todos los países del mundo, ya que los mayores porcentajes de la producción y del empleo provienen de las denominadas pymes o mini-pymes si se incluyen las microempresas de las cuales un porcentaje cercano al 85% corresponde a empresas familiares.

3. MARCO TEÓRICO

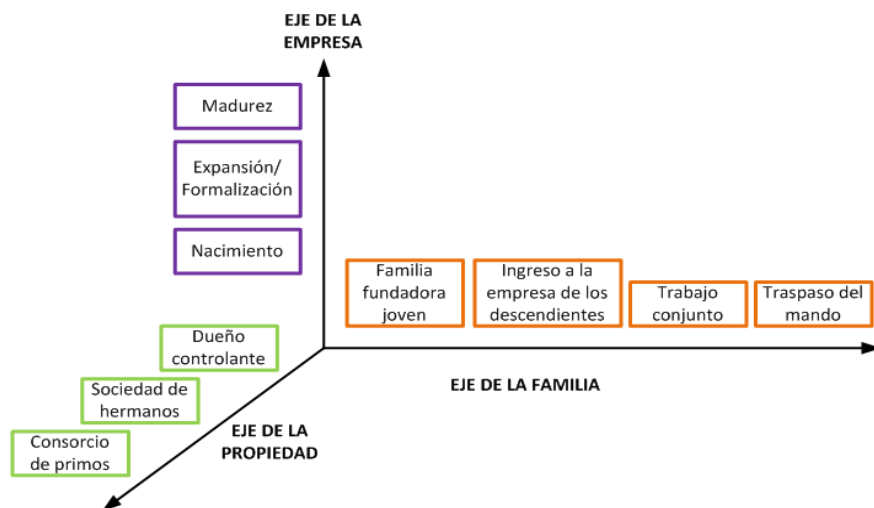
A partir de la revisión de literatura, se extrajeron los modelos más relevantes que servirán de marco teórico para el análisis de los casos en cuestión de acuerdo a los objetivos propuestos.

3.1 ANÁLISIS ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar (MET) presentado en la **Figura 1**, la mayor parte de las empresas familiares arranca con un solo dueño; con el tiempo muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de sociedades de hermanos y la del consorcio de primos. Esto no significa que este tipo de empresas siempre siga la misma secuencia, dado que en la fundación y la propiedad, muchas empresas combinan más de una generación.⁴⁹

⁴⁹GERSIC, Kelli; DAVIS, Jhon A. et al. Modelo Evolutivo Tridimensional. Unidad Temática Empresas Familiares. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Cátedra de Administración General. Editorial Mc Graw Hill, 1997. p. 1- 19.

Figura 1. Etapas Evolutivas de la Empresa Familia



Fuente: GERSIC, Kelin; DAVIS, John A; et al. Editorial McGraw Hill- 1997

A continuación se presentan los principales conceptos y características de cada uno de los ejes, de las etapas evolutivas de la empresa familiar.

3.1.1. El Eje de la Familia (EF). Gersic et al, (1997) proponen cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje de la Familia: joven familia de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Cada una de estas etapas tiene unas características concretas y plantea unos retos específicos a las familias empresarias, que están sintetizadas en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Eje de la Familia

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES RETOS
Joven familia de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Generación adulta menor de 40 años • Hijos, si los hay, menores de 18 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una empresa conyugal funcional. • Decisiones sobre relación entre trabajo y familia. • Relaciones con la familia extensa. • Crianza de los hijos

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES RETOS
Ingreso en el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Generación mayor entre 35 y 55 años • Generación joven entre la adolescencia y los 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Transición a la edad madura. • Separar e individualizar a los hijos. • Decisiones relativas a la carrera de los hijos.
Trabajo conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Generación mayor entre 50 y 75 años • Generación joven entre 20 y 45 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación y comunicación entre Generaciones. • Manejo constructivo del conflicto. • Dirigir la familia de la tercera generación.
Cesión de la batuta	<ul style="list-style-type: none"> • Generación mayor, con 60 años o más años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación de la primera generación. • Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación.

Fuente: Gersic et al, (1997)

3.1.2. El Eje de la Empresa (EE). En el Eje de la Empresa (EE), Gersic et al. (1997) definen tres etapas: la de arranque, la de expansión y formalización y la de madurez. Dichas etapas estarían definidas por las siguientes características y se enfrentarían a los siguientes retos:

Tabla 2. Etapas del Eje de la Empresa

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES RETOS
Nacimiento	Estructura informal: El empresario está en el centro de todo	Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) Racionalidad frente al sueño del fundador
Expansión- Formalización	Estructura cada vez más formal. Múltiples productos y líneas de negocio. Múltiples productos y líneas de	Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas y políticas organizacionales.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES RETOS
	negocio	Gestión financiera.
Madurez	Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales Procedimientos organizacionales	Reenfoque estratégico Compromiso de directivos con propietarios. Reinversión.

Fuente: Gersic et al, (1997)

3.1.3. El Eje de la Propiedad (EP). Los autores del Modelo Evolutivo Tridimensional (MET), en el eje de la propiedad proponen tres fases claramente marcadas identificadas en la vida de la empresa familiar: La fase de «empresario controlador», la de «sociedad de hermanos» y la de «consorcio de primos». Ello implica que la evolución de la empresa familiar a lo largo de este eje vendría definida por el nivel de dispersión accionaria existente y por la relación de parentesco entre los propietarios de la empresa.

Tabla 3. Periodos de Transición

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES RETOS
Empresario - Controlador	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante.	Capitalización Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas. Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES RETOS
Sociedad de Hermanos	Dos o más hermanos tienen el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos.	Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios. Definir la función de los hermanos propietarios no empleados. Atraer y mantener el capital. Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia.
Consortio de Primos	Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados o no empleados.	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la EF.

Fuente: Gersic et al, (1997)

3.2 FACTORES DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Se entiende por éxito un elevado nivel de correspondencia entre lo planificado y lo conseguido. Esto es, desarrollar la actividad que se desea en condiciones adecuadas de rentabilidad, resultando de la misma un beneficio.

Es importante tener presente que en las empresas familiares o de cualquier otra índole las causas que le generan éxito o que por el contrario pueden llevar a la aparición de sus problemas suman un conjunto de factores que concluyen casos diferentes y dependen de cada empresa.

A continuación se determinan una lista de los principales factores que contribuyen al éxito de las empresas.⁵⁰

⁵⁰Asociación de Jóvenes Empresariales. AJE. Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Madrid, España. s.f.

- Elaborar un buen plan de contingencia, es una buena práctica para solucionar los problemas que puedan aparecer.
- Elaborar un presupuesto de tesorería que pueda contribuir sin duda a que la empresa disponga de liquidez suficiente para afrontar los pagos inmediatos.
- Las líneas de crédito son una práctica habitual que permite a las empresas cierta holgura financiera y de liquidez.
- Siempre que sea posible, se deben documentar por escrito los compromisos adquiridos tanto con los clientes como con los proveedores.
- Para algunas empresas la clave del éxito está en la excelente red de proveedores de la que dispone.
- Es clave para una empresa identificar sus puntos de diferenciación respecto a la competencia.
- La personalización con cada cliente.
- La constancia y la dedicación.
- Establecimiento de metas.
- Distribución del trabajo.
- Ser empresarios arriesgados, pero equilibrados.
- Definir en la organización la Visión, Misión y Valores Corporativos.
- Darle un excelente manejo al proceso de venta.
- Fidelizar a los clientes conseguidos.
- Consolidación de un buen equipo de trabajo.
- Crear un clima laboral que facilite la consecución de los objetivos propuestos.
- Contribuir a la competitividad de la empresa a través de la formación permanente en todos los niveles.
- Implementación de la página Web.
- Implementación de un sistema de gestión.

Cabe resaltar que el factor más importante que puede marcar o destacar a una organización es el personal que presta el servicio. La calidad de los empleados en

la organización, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, y su sensación de recibir un trato justo afectan la productividad de la empresa. En definitiva son las personas las que marcan la diferencia.⁵¹ El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización.⁵²

Aunque también es importante considerar que en contrapartida se encuentran los errores que perjudican el crecimiento de la empresa familiar, entre ellos se mencionan los problemas organizativos, conflictos familiares ocasionados por la falta de comunicación y una administración deficiente.⁵³

Pero para que las empresas logren alcanzar el éxito, más allá de enumerar e identificar los factores que las pueden llevar por buen camino, se requiere, cumplir con las siguientes prácticas.

3.2.1 Buenas Prácticas de las Empresas Familiares. Las buenas prácticas en general son aquellas acciones que mejoran la eficiencia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Son las que se incorporan desde un punto de vista proactivo para mejorar una tarea, proceso o programa, más allá de las exigencias legales o sociales. Se entiende entonces que las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre maneras de actuar.⁵⁴

Según Cristina González (2012) las buenas prácticas se pueden dividir en las que provienen de las empresas y las que surgen de una mirada externa.

⁵¹GÓMEZ MEJÍA, R Luis; BALKIN, David R y CARDY Robert L. Dirección y gestión de recursos Humanos. Tercera Edición. Prentice Hall. Madrid. España. 2001

⁵²ALPANDER, GUVENEC, G. planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma S.A Colombia. 1985

⁵³ALPANDER, GUVENEC, G. planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma S.A Colombia. 1985

⁵⁴GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia. Jun, 2012.

A. Las que Proviene de las empresas

- a) **Prácticas para la familia:** En pro de la armonía se puede elegir a una o más personas del grupo familiar para resolver los conflictos que puedan surgir. Es recomendable que el perfil de estos miembros sea conciliador, de poner “paños de agua fría” a alguna situación familiar que pueda afectar la empresa.

Es esencial la figura de alguien que presida el grupo, su función será moderadora y se encargará de encontrar un referente para que cada persona intervenga en el momento oportuno.

Este grupo debe adoptar el hábito de reunirse para tratar los temas conflictivos y tomar decisiones. El encuentro en si ya es una buena práctica, pero además es recomendable que puedan apropiarse de una metodología de reuniones.

Además se pueden proponer espacios de aprendizaje para que el fundador transmita a sus nietos o descendientes los valores o los aspectos que deben tener en cuenta en cada ámbito de actuación, cada producto, cada persona y todo lo que se hace a la mirada de la empresa como dueño.

También se recomienda la formación de un comité de jóvenes, según el tamaño y la composición generacional de la empresa. Se puede trabajar sobre la formación y reglas de funcionamiento. Esta nueva práctica facilita la inserción de nuevas generaciones y su compromiso con la empresa, una de las mejores maneras de apropiarse del espíritu de la empresa, de la cultura organizacional, desde la familia es el ámbito de compartir y formarse estando fuera de la empresa.

Dentro de las prácticas de la familia también se considera importante establecer la poda familiar, ejecutar la poda en el momento oportuno, se convierte en una estrategia. Según el gurú español en empresas familiares Joan Amat, hay un momento en el que hay exceso de familiares, y eso no permite la rentabilidad. Es ahí cuando los miembros del grupo deben darse cuenta que lo que hace falta en la compañía es “podar”.⁵⁵

Desde el punto de vista familiar hay que contemplar la “ramificación” que se opera por las sucesivas generaciones, casamientos, entre otros y así desde la óptica patrimonial, la combinación de los efectos anteriores lleva a una transformación temporal de “dueño controlante” a “sociedad de hermanos” y más tarde a “corporación de primos” y así sucesivamente hasta producirse el total desapego entre propiedad y familia al cabo de muchas generaciones.⁵⁶

Según la literatura estudiada, la estadística promedio de cualquier compañía es durar 45 años, pero las empresas familiares superan este tiempo, especialmente cuando hay una buena relación familiar y cuando se hace la poda necesaria para no crear cargos o hacer gastos administrativos innecesarios. La clave está en la tercera, cuarta y quinta generación, pues deben gerenciar muy bien;⁵⁷ por ende el cambio generacional es considerado para muchos como un momento crítico en las empresas familiares.

⁵⁵ COLPRENSA. Las empresas familiares mueren por crisis interna. [Consultado mayo 22 de 2013] Disponible en <<http://m.vanguardia.com/economia/nacional>> Publicado Bogotá 5 de diciembre de 2012.

⁵⁶ IRIGOYEN, Horacio A. Las empresas familiares el desafío de sobrevivir. consultado [22 de mayo 2013]. Disponible en <<http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen.shtml>> Mayo 2008.

⁵⁷ GÓMEZ, Gonzalo. Colombia: Las empresas Familiares mueren por “crisis” interna. En: *Grandes Pymes*. [En línea]. (2012). [Consultado 9 Feb. 2013]. Disponible en: <<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/18/colombia-las-empresas-familiares-mueren-por-crisis-interna/>>

Por otro lado, las relaciones de poder son fundamentales para garantizar la subsistencia de la empresa familiar. Los miembros de una familia propietarios de una o varias empresas, especialmente cuando participan de manera directa en los negocios, mantienen relaciones de diverso tipo, fundamentalmente afectivas y laborales que al combinarse unas con otras, pueden originar problemas o convertirse en fortalezas tanto para la familia como para la empresa.⁵⁸

Ward (1997) al referirse al crecimiento de las empresas familiares realiza la importancia de las relaciones de familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación y enfatiza, sin embargo, que la base de ello está en buenas relaciones entre familiares. Incluso, para adoptar y hacer uso de estrategias relevantes, se requiere un buen manejo de las relaciones entre familiares, como lo sostiene Horton (1986) mencionado en Sharma *et. al* (1997:11) al manifestar que para la implementación de una estrategia exitosa las empresas familiares necesitan manejar efectivamente dos tipos de relación: entre miembros familiares y entre miembros familiares y directivos.⁵⁹

La calidad de las buenas relaciones es un aspecto decisivo para la empresa. Cuando la calidad de estas relaciones no es buena, impide la comunicación (Leach, 1993) y viceversa. Por consiguiente causan malestares en las actividades y metas organizacionales. Pero autores como Derr (1978) han encontrado que moderados niveles de conflicto mejoran la eficiencia del grupo, la productividad y estimulan la creatividad, sobre todo cuando a estos conflictos se les da un manejo constructivo. Por lo tanto lo sano no es tanto la inexistencia de conflictos sino la capacidad de

⁵⁸LOZANO POSSO, Melquicedec. Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento & gestión, 15. Universidad del norte, 83-110,2003.

⁵⁹LOZANO POZO. Melquicedec. Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento & gestión, 15. Unversidad del Norte, 83-110, 2003.

reflexionar sobre ellos, analizarlos y tomar decisiones adecuadas que benefician a todos los interesados sin que el proceso lastime o cause disputas. Esta capacidad de reflexión y consenso, sin embargo, se logra con más facilidad en un clima donde se den unas buenas relaciones intrafamiliares, y esto implica quizás un cambio de actitud y conducta de todos los integrantes de la familia.

Una manera de abordar adecuadamente los conflictos futuros es definir caminos anticipadamente. La definición explícita y anticipada de conductas que generan entendimiento y disminuyen las posibilidades de deterioro. Pueden definirse conductas en temas como empleo, jubilación, compensaciones, dividendos, prestamos, ventas de acciones, ética, comportamiento, solidaridad, entre otras.

Los planes de sucesión con mayores posibilidades de éxito son los que tienen las siguientes características.

- **Comprensivo, Estratégico, Gestionado profesionalmente, Simple, Realista y Factible, Por escrito, y sin prisa.**

Un Plan de Sucesión es un instrumento al servicio de un objetivo que cada empresario tendrá una sola vez en la vida. Lo importante no es disponer de un plan, sino hacer que funcione la sucesión.

El propietario (fundador), quien dirige la compañía, es el único supervisor y quien lleva toda la responsabilidad del negocio; pero con el paso de los años, dicho fundador debe ceder el poder a los sucesores. Si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además a que la empresa

no se adapte a los cambios que suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer⁶⁰.

Teniendo en cuenta que la sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar la sociedad porque no solo afecta a quien o quienes se les transfieren el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores.

Es por todo ello que una sucesión bien llevada será algo más que un acto, debe ser un proceso iniciado con tiempo suficiente para que empresario y sucesor puedan asimilar los cambios que conlleva. Su duración, en consecuencia, variará según las exigencias de cada empresa, según el punto de partida del sucesor y según la edad y la salud del empresario. Y la única forma de no quedar a merced de las circunstancias será planificarla con sus etapas y sus plazos.⁶¹

Lo más idóneo es que si se tiene una buena estructura empresarial, debería seguir funcionando correctamente, aunque cambien las personas que ocupan los lugares o las funciones; es allí que se hace necesaria la preparación de los posibles sucesores y la intervención de un externo con ánimo de tener una mejor visión y tomar la mejor decisión para la empresa.

b) Práctica para los socios: Respecto al ámbito de los socios o propietarios se recomienda las siguientes prácticas.⁶²

⁶⁰ MACÍAS RAMIREZ, Víctor Hernando. La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: Caso departamento de Caldas. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, 2011.

⁶¹ GUINJOAN, Modest; LLAURADOR, Josep María. Una guía para pymes familiares y autónomos. 50 respuestas a 49 Dudas sobre la sucesión. Noviembre 2009, Pág 32.

⁶² GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia. Jun, 2012.

Las empresas familiares constituidas bajo la figura de unipersonales, es necesario evaluar la adopción de una nueva forma jurídica, (S.A, LTDA., S.A.S entre otras); esto permite realizar un buen blindaje patrimonial para que la familia no se ponga con riesgo junto con la empresa y que los problemas de la familia no afecten la organización. La empresa debe ser una persona jurídica separada de sus miembros y ambos patrimonios deben estar bien diferenciados.

En las sociedades en las que los fundadores tienen la mayoría del paquete accionario o de cuotas, una previsión es realizar la cesión con reserva de usufructo a favor de sus hijos.

Realizar acciones preventivas de planificación patrimonial como cesiones, seguros, donaciones, fideicomisos, sociedades y otras herramientas para proteger a sus herederos de conflictos sucesorios.

Otra práctica muy importante a aplicar es la determinación de criterios de evaluación de las participaciones: son esenciales para evitar conflictos a la hora de decidir el receso (derecho de salida) de un socio o cómo se le paga al cónyuge viudo la parte que le correspondería.

También es conveniente realizar la asamblea de los socios de la forma óptima. En algunas empresas familiares los socios no participan de las asambleas sino que, tomada la decisión, firman las actas sin leerlas y son demasiado informales; esto genera irresponsabilidad. Para ello es conveniente:

- La convocatoria con un previo plan de acción.
- Temario previsto al que el resto de los socios puedan agregar puntos.
- Que el lugar de reunión sea en la empresa y no en la casa de familia.

- Durante la reunión se deben tomar nota de las decisiones y sus fundamentos realizando un acta de asamblea y luego circular el documento entre todos los participantes.
- En las reuniones solo tratar los temas para los que se fue convocado.

c) Prácticas para la empresa: Respecto al ámbito propio de la empresa se recomienda desarrollar las siguientes prácticas.

- Rescatar los valores de la familia para reflejarlos en la empresa con el fin de construir la misión y la visión y así adoptar la estrategia de la empresa
- Es necesario realizar la delimitación clara de roles y funciones en la empresa, tanto para los familiares como los no familiares; es común que todos hagan de todo y no tenga un rol claro ni responsabilidad asumida. En caso de que algo salga mal, es “obvio” que todos lo deberían haber previsto o quien teóricamente tiene esa tarea.
- Definir un organigrama de acuerdo a lo que se hace concretamente. Esto con el fin de evitar ineficiencia en los resultados.
- Establecer el protocolo familiar, el cual es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de la familia y la empresa familiar.

El protocolo es un proceso clave para asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa familiar ya que en este documento se sientan las bases para la gestión y sucesión del negocio.

- Es muy importante definir los criterios de sueldos, honorarios e incentivos, como una manera de motivar a los familiares a trabajar en la empresa, además de estar sujetos a una evaluación de desempeño.

Un esquema básico de remuneración comprende:

- ✓ Sueldo para los empleados, en el sentido de la ley laboral con todas las cargas sociales.
- ✓ Honorarios para los directores, recordando que una misma persona puede tener sueldo y honorarios.
- ✓ Incentivos o premios, sobre la base de un plan operativo o plan de negocios que obliga a la familia empresaria a fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Internamente, también llama la atención en las empresas familiares, prácticas como la proyección de los valores de la familia sobre los de la empresa. Los valores de la familia son los pilares sobre los que se apoya la cultura de toda empresa familiar.⁶³ Estos se convierten en la misión y visión organizacional, que en definitiva son las que marcan la estrategia a seguir.

Otra buena práctica interna es la unidad que tienen las empresas familiares. Ante una situación determinada, ejemplo en caso de alguna contingencia en la empresa, los miembros actúan en conjunto para suplir y ayudar. Aunque este tipo de prácticas se pueden mejorar si la empresa elabora un plan de contingencia para facilitar las acciones ante la crisis. Así en esos casos se ponen en movimiento acciones previamente pensadas y discutidas por el grupo familiar empresario.

B. Las que surgen de una mirada externa

Desde la consultoría externa hay varias cuestiones que se pueden abordar. Se debe prever la contratación de asesores externos. Por ejemplo, hay empresas que deciden contratar asesores, como mediadores en las reuniones de familia. Esto

⁶³LOMELLO, Claudio. Un Modelo de éxito. Caso Valentín Caon. ¿Cómo mantener los valores y la armonía familiar, apostando al crecimiento empresario?

conlleva a la profesionalización de la empresa como práctica complementaria a la formación de quienes la gestionan.

También se recomienda la implementación de reuniones estratégicas con día hora de inicio y finalización, convocatoria e información previa, debate productivo, reflejo en actas de reunión de las decisiones tomadas y motivadas. Esto favorece la circulación de la información y la transparencia de las actuaciones.

3.2.2 Roles Familiares. La falta de reglas claras en los roles para manejar el negocio y para tomar las decisiones importantes son algunas de las fallas más comunes de las empresas familiares, aseguran especialistas.⁶⁴

Según Lourdes Iturbide⁶⁵, los familiares asociados "confunden los términos *familiar* y *casero*, ya que piensan que por el hecho de que sus socios sean padres, hermanos o primos es algo informal y hasta improvisado, y no institucionalizan la empresa".

En concordancia con lo anterior Ricardo Murguía⁶⁶, aporta, que la ausencia de reglas y roles que tienen los integrantes de las familias, más frecuentes son:

- a) Estatutos que definan los roles, responsabilidades y derechos de cada familiar-socio.

- b) Ausencia de "Una cadena de mando con líneas de autoridad definidas: no puede mandar cualquiera, la empresa no es la casa".

⁶⁴ SANCHEZ Carlos. Los errores de las empresas familiares. Disponible en CNNEXPANSIÓN 04 de Noviembre 2009.

⁶⁵ ITURBIDE, Lourdes. Instituto de Desarrollo Empresarial. Universidad Anáhuac.

⁶⁶ MURGUÍA, Ricardo; Coordinador del curso Empresas familiares. Importancia de la institucionalización. Universidad Panamericana.

En Colombia existen algunas características que identifican a los empresarios en sus relaciones culturales e intrafamiliares dichas características están vinculadas con los temas de valores, mitos, significados y tradiciones familiares que se han tejido a través del tiempo, los cuales pueden ser elementos explicativos del cómo se da el manejo y direccionamiento de los procesos empresariales y entre otros temas cobra importancia el proceso de sucesión⁶⁷.

El único camino para poder crecer en el seno de una empresa familiar es aprender a jugar los roles.

3.2.2.1 Empresa Familiar Como Un Sistema. El modelo conceptual de la empresa familiar consta de tres subsistemas independientes pero interconectados entre sí. La familia, los propietarios y los empleados, cada uno de estos círculos rigen sus propias normas, reglas, estructuras etc.⁶⁸; por esta razón en las empresas familiares no existen límites claros entre empresa y familia.

Este tipo de estructuras puede tener éxito o no dependiendo del tipo de familia, del tipo de empresa, del tipo de mercado y del tipo de coyuntura. Depende casi exclusivamente de la visión del fundador, la cual nadie conoce y cada uno tiene objetivos propios y diferentes. Generalmente este tipo de culturas se suele extender a las siguientes generaciones y todo pasa a depender del heredero con mayor poder.⁶⁹

La representación común de las empresas familiares es la de tres círculos que se solapan como se muestra en la **Figura 2**, de Davis y Tagiuri (1996) Uno

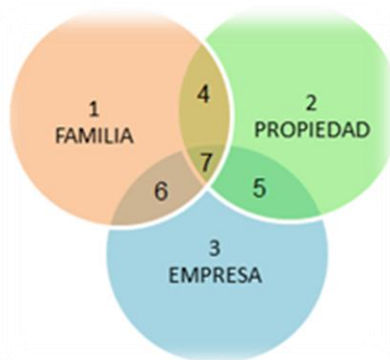
⁶⁷MACÍAS RAMÍREZ, Víctor Hernando. La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: Caso departamental de caldas. Manizales, 2011.

⁶⁸ MORA DUARTE, Vicente. Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá: cinco casos del sector comercial. Universidad del Valle, (2007). p 109

⁶⁹ ANTOGNOLLI., et al. Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A. (2012). 120 p.

representa a la familia, otro a la propiedad de la empresa y el tercero la gestión de la misma.⁷⁰

Figura 2. Los tres círculos de Davis – Tagiuri



Fuente: Modelo de tres círculos desarrollados por Renato Tagiuri y John A. Davis. En: Bivalent Attributes of the family firm, 1982, Harvard Business School, Cambridge MA. Reimpreso en 1996, Family Business Review, V. IX, Nº 2, pp. 199-208

De acuerdo a la representación de la **figura 2**. Se entiende que sobre una misma persona se superponen muchos roles⁷¹. En cada numeral las personas representan lo siguiente:

Número 1. Es aquella que es familiar, que no trabaja en la empresa y no tiene participación en la propiedad.

Número 2. Representa a un accionista que no es de la familia ni trabaja en la empresa.

Número 3. Persona que trabaja en la empresa, que no es familiar ni accionista.

⁷⁰ ANTOGNOLLI, Santiago Eduardo. Empresas Familiares. Gestionar sin conflictos. Consultado [01 de Septiembre de 2013] . Disponible en :<http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_gestionar_sin_conflictos> Publicado 18 de Mayo de 2007.

⁷¹ ANTOGNOLLI, Santiago Eduardo. Empresas Familiares. Gestionar sin conflictos. Consultado: [01 de Septiembre de 2013]. Disponible en :<http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_gestionar_sin_conflictos> Publicado 18 de Mayo de 2007.

También hay personas que pueden participar de dos subsistemas:

Número 4. Es un familiar que es accionista y no trabaja en la empresa

Número 5. Es un accionista que trabaja en la empresa y no es familiar

Número 6. Es un familiar que trabaja en la empresa y no es accionista.

Por último existen personas que participan de los tres subsistemas

Número 7. Es aquel que es familiar, accionista y empleado de la empresa.

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA PROPUESTA

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, en primer lugar se hizo necesario escoger las empresas para trabajar, las cuales debían cumplir con tres aspectos básicos como son: Larga trayectoria, estructura organizacional familiar y que se encontrara en la segunda o tercera generación. Las dos empresas que cumplieron con esas características y se seleccionaron para desarrollar el proceso de investigación fueron: Foto Serrano Ltda. e Industrias Lavco Ltda. Una vez se contó con la aprobación de las empresas, se empezó a desarrollar la metodología que se describe a continuación.

4.1 FASE 1: INMERSIÓN EN EL CAMPO

Se realizó una investigación en las bases de datos multidisciplinarias Scopus SciVerse y la ISI Web of Knowledge de donde se obtuvo la información teórica y conceptual necesaria de los principales temas de estudio: Etapas evolutivas, Factores de éxito, Relaciones de poder y Cambio generacional.

Posteriormente se efectuaron los primeros acercamientos con José German Navarro⁷² de Foto Serrano y la Doctora Olga Patricia Vesga⁷³ de Industrias Lavco; inicialmente se explicó a cada uno de los empresarios en qué consistía el proyecto y la metodología a desarrollar. En la primera reunión a cada uno de los empresarios se le facilitó un formato en el cual se relacionaba la información que

⁷²NAVARRO GÁMEZ, José German. Director de operaciones de Foto Serrano y miembro de la tercera Generación.

⁷³VESGA RUEDA, Olga Patricia. Gerente General de Industrias Lavco Ltda. y miembro de la segunda generación de Lavco.

se requería de cada empresa para el desarrollo del caso pedagógico y del artículo publicable. **(VEASE ANEXO 1)**

4.2 FASE 2: RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Con el fin de documentar los casos pedagógicos de Foto Serrano e Industrias Lavco, se realizó una búsqueda de información secundaria, la cual consistió en consultar páginas web y publicaciones escritas para explorar información relevante de cada empresa. Además se indagó con cada uno de los empresarios si poseían archivos donde se encontrara información condensada que permitiera a las investigadoras familiarizarse con las empresas.

Una vez se logró obtener mayor información de cada organización se procedió a un segundo encuentro con cada empresario, para abordar los temas objeto de estudio: Etapas Evolutivas, Factores de éxito, Relaciones de Poder y Cambio generacional, por medio de entrevistas. También, a través de ellos se logró contactar a otras personas importantes en la vida de las empresas, como lo es el caso del Señor Herman Navarro actual Gerentes de Foto Serrano, quien brindo información a través de su hijo Jose German.

En las siguientes tablas se presentan las fechas de las visitas a cada una de las empresas en las cuales se concretó la información necesaria para la documentación del caso y se aplicó la entrevista respectiva.

Tabla 4. Fechas de las Entrevistas Realizadas en Foto Serrano

Entrevistado	Cargo del Entrevistado	Tema de trabajo	Fecha de Entrevista
Jose German Navarro	Director de Operaciones de Foto Serrano	Inicios de la empresa y Generalidades	20-23 de Mayo
Jose German Navarro		Relaciones de Poder, y Factores de éxito.	25-28 de Mayo
Jose German Navarro		Cambio Generacional y perfil del Emprendedor.	30-31 de Mayo
Nubia Carreño	Empleada más antigua de Foto Serrano	Generalidades de la empresa.	12 de Junio
David Navarro Gámez	Director de David Navarro Industrias Fotográficas	Generalidades de la empresa relaciones de poder y relaciones de familia.	13 de Junio

Fuente: Autores

Tabla 5. Fechas de las entrevistas realizadas en Industrias Lavco.

Entrevistado	Cargo del Entrevistado	Tema de trabajo	Fecha de Entrevista
Olga Vesga Rueda	Actual Gerente de Industrias Lavco	Inicios de la empresa y Generalidades	04-09 de Julio
Olga Vesga Rueda		Relaciones de Poder, y Factores de éxito.	11-14 de Julio
Olga Vesga Rueda		Cambio Generacional y perfil del Emprendedor.	18 de Julio
Luis Armando Vesga	Fundador de Industrias Lavco	Detalles de la empresa.	18 de Julio
Luis Armando Vesga		Historia: Trayectoria de Vida	22 de Julio
Isaura Martínez José Méndez	Empleados más antiguos	Generalidades de la Empresa	27 de Julio
Rosemary Vesga Rueda	Directora del departamento de Mercadeo y Ventas	Estrategias de la empresa, Perfil de los emprendedores.	28 de Julio
Olga Vesga Rueda	Actual Gerente de Industrias Lavco	Confirmación de la información de la empresa.	28 de Julio

Fuente: Autores

Después de realizar cada entrevista se procedió a redactar y analizar la información obtenida, de tal forma que si se presentaba alguna incongruencia pudiese ser resuelta en el próximo encuentro.

A continuación se dan a conocer algunas de las ventajas y desventajas del proceso.

4.2.1 Ventajas

- Se adquiere conocimiento al conocer la historia de dos empresas autóctonas de Santander. Conocer detalladamente cómo han logrado posicionarse en el mercado, se considera una experiencia enriquecedora.
- Tener la oportunidad de conocer y escuchar a los emprendedores acerca de todas las situaciones por las que tuvieron que pasar para lograr sacar adelante a la empresa, deja grandes enseñanzas.
- Se contó con personas muy abiertas, que dieron a conocer sin ningún problema todos los aspectos relacionados con los temas de estudio.

4.2.2 Desventajas

- Se presentó dificultad al programar el cronograma de actividades debido a la falta de disponibilidad de tiempo de los gerentes de las empresas, causando atrasos en el cumplimiento de fechas.
- Tener acceso a información relevante pero que no es recomendable darla a conocer, debido a que los mismos empresarios prefieren mantener en discreción algunas de las fallencias en las que han incurrido.
- A los empresarios se les dificultó recordar las fechas en que ocurrieron algunos de los hechos más significativos para cada empresa, debido a la misma trayectoria de la sociedad.

- Ausencia de bibliografía acerca de la metodología de casos y realización de notas de enseñanza en el contexto nacional.

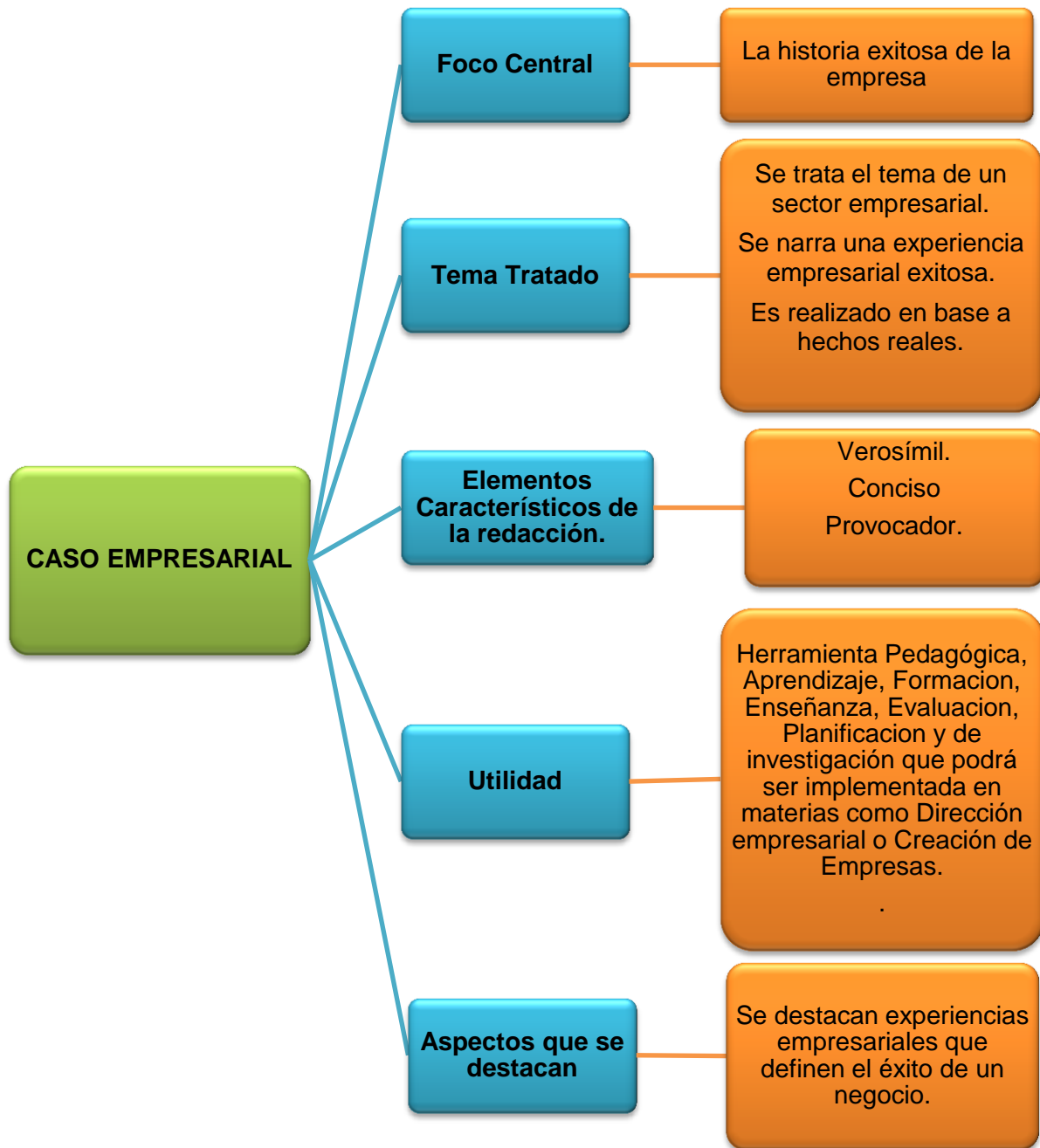
4.3 FASE 3: Análisis de los Datos

Para el análisis de los datos se unificó la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias de cada una de las empresas y con base a los conceptos investigados se procedió a hacer un estudio comparativo de la teoría Vs la realidad y los resultados obtenidos en esta fase se presentan en el Capítulo 5.

4.4 FASE 5: ELABORACIÓN DEL REPORTE DE RESULTADOS

Para dar cumplimiento al reporte de resultados, se inició con el desarrollo de los casos empresariales de Industrias Lavco y Foto Serrano. Para su realización se tuvo en cuenta que los casos empresariales generalmente narran la historia de una empresa que logra ser exitosa, mencionando de forma constante a quien emprendió la empresa, pero no constituye el centro de la narración, el foco central es la narración de los hechos relacionados con las acciones que llevaron a la empresa a lograr el éxito. En la **figura 3** se describen las principales características que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del caso empresarial.

Figura 3. Características caso empresarial.



Fuente: Autoras.

Posterior a la elaboración del caso empresarial, se procedió a la redacción del caso pedagógico que fueron escritos de tal manera que cada tema complejo se le

mostrara al lector como una experiencia agradable y real. El estudio de casos hace parte de las estrategias de enseñanza y aprendizaje, que llevan al estudiante a la reflexión crítica, favoreciendo a una integración de la teoría con la práctica y por tanto, una relación más directa de los estudiantes con casos de la vida profesional⁷⁴. Como lo afirman Benito y Cruz (2005, 50) mediante el estudio de caso, “el alumno es llevado a un escenario para identificar, analizar, valorar, decidir, resolver, en definitiva posicionarse, respecto a lo que en el caso se describe, teniendo en cuenta las distintas dimensiones que conforman esa realidad, generalmente compleja”.

Los casos pedagógicos se dividieron en dos partes.

Para Foto Serrano:

- La primera parte denominada **caso A** tiene un enfoque hacia la competitividad y se dan a conocer los principales aspectos de la empresa de tal manera que el estudiante logre familiarizarse con la misma; en esta primera parte también se nombran las estrategias que han implementado los fundadores con el fin de mantenerse en el mercado como una empresa competitiva. Además se nombran los factores que les han permitido tener éxito, se dan a conocer los cambios a los que se han sometido debido a las constantes variaciones del mercado y, en la parte final, se describe el futuro posible de la empresa y las amenazas que ésta enfrenta desde la perspectiva de la competitividad.
- En la segunda parte, **el caso B** de Foto Serrano, se explica cómo ha sido el manejo que le ha dado cada familia a la sociedad en temas como el de relaciones de poder, gobierno corporativo, y etapas evolutivas de la empresa familiar; además durante el desarrollo del caso se dan a conocer las dificultades que ha vivido la empresa en uno de los procesos de mayor trascendencia como lo es el proceso de la sucesión.

⁷⁴ VITALIA, Martha *et al.* Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Bucaramanga, 2009. 239 p. ISBN 978-958-8504-11-7

Para Industrias Lavco:

- **En el caso A:** Se describe la historia de la trayectoria que enfrentó la familia Vesga antes del nacimiento de Industrias Lavco, pero especialmente se da a conocer toda la historia de quién era Luis Armando antes de crear Lavco. Se menciona toda una experiencia laboral de este empresario la cual fue necesaria para llegar a emprender su propia empresa. Igualmente, se presentan rasgos de empresas familiares puesto que el empresario en mención tuvo su trayectoria emprendedora inicial junto con su hermano Efraín Vesga.
- **En el caso B:** Se cuenta la historia de la empresa familiar Industrias Lavco, desde su nacimiento hasta la actualidad, haciendo énfasis en los principales temas de interés como son: Relaciones de poder, Factores de éxito y cambio generacional. Se da a conocer como ha sido el manejo de la empresa en sus dos generaciones, llamando la atención el hecho de que la empresa metalmeccánica desde que inició la segunda generación está bajo el mandato de tres odontólogos, quienes a pesar del poco conocimiento técnico en el sector han logrado tener una empresa de éxito donde las buenas relaciones y las buenas prácticas han sido claves para alcanzar tan altos resultados.

Adicional al caso, se escribieron las respectivas notas pedagógicas. Estas son parte esencial del caso y del método del caso (Naumes y Naumes (2006), Piffault (2006), Leenders, M. R y Erskine, J. A. (1989)). Las definen como instrucciones para el profesor que explican los aspectos particulares que hay que tratar durante la clase. Esta guía no es de ninguna manera un modelo absoluto porque cada caso tiene objetivos diferentes, su propia estructura y una forma física distinta. Sin embargo, Piffalt (2006) hace una propuesta de guía para la elaboración de las notas pedagógicas que se presenta en el cuadro 2 y fue la estructura que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la nota pedagógica en esta investigación.

Tabla 6. Guía para la elaboración de Notas Pedagógicas⁷⁵

PARTE	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
El caso	Resumen	En unas cuantas frases se presenta el contexto, es decir el sector económico, los protagonistas y la problemática del caso.
	Objetivos pedagógicos	Se indica en que asignatura se utiliza el caso. En esta sección el docente explica lo que el estudiante debe aprender. Ejemplo: cuales son los factores específicos de un sector, como se aplican unos conceptos muy teóricos a situaciones concretas.
	Origen de los datos	El docente indica el origen de los datos que utiliza en el caso: datos que provienen de la empresa, datos gubernamentales y públicos, observación, entrevista.
	¿Relación tanto con las funciones de la empresa como con la estructura de la misma? ¿Relación con otros casos?	Algunos casos son representaciones instantáneas de una situación. Entonces el profesor muestra como la problemática que se aplica a una función tiene repercusión sobre otras funciones.
	Preguntas para que los estudiantes se preparen para las discusiones clase.	A veces algunas preguntas se encuentran al final del caso para orientar el trabajo de preparación de los estudiantes, si es así, el docente debe dar elementos de respuestas en la nota pedagógica.
	Preguntas que el docente utiliza para empezar la discusión	La pregunta no necesita tener una relación inmediata con la problemática o el objetivo del caso.

⁷⁵ HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, Ricardo; DÍAZ CASERO, Juan Carlos. Método del caso. Una aproximación desde el EEES. Universidad de Extremadura.

PARTE	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de una clase	Preguntas para reactivar la discusión	Estas preguntas son útiles cuando la discusión muere o se desvía del objetivo del caso. 2 o 3 preguntas son suficientes para volver a los temas principales.
		No hay una receta única porque cada docente puede estructurar la clase como mejor le parece.
	Tiempo ideal para discutir cada punto	Cualquiera que sea la manera de discutir el caso, en la nota pedagógica el docente señala de manera ordenada los puntos que se deben estudiar e indica un promedio ideal que este en acuerdo con la duración de la clase.
	Uso de la pizarra para organizar la discusión	El uso depende del docente, como cada caso es diferente y tiene su propia dinámica, el docente indica como el utilizara la pizarra sin olvidar nunca los objetivos pedagógicos del caso.
	Otros elementos didácticos	Se pueden utilizar varios elementos didácticos: páginas Web, CD-ROMs, programa Excel, presentación etc.
	Evaluación del funcionamiento del caso en clase	El docente señala los aspectos de la discusión que funcionaron bien, indicando lo que merece un análisis más profundo, debe mencionar todo lo que no funciona y optar algún remedio. Debe señalar también lo que falta por explorar.
Textos, Conceptos y Teorías	Relación con ciertos artículos	La nota pedagógica debe explicar porque se han seleccionado ciertos artículos para acompañar el caso.
	Relación con los conceptos y las teorías	Aun si los conceptos y las teorías se han estudiado en clases anteriores o se van a estudiar , es bueno que el docente señale esta relación porque ayuda a los estudiantes, les permite hacer síntesis y

PARTE	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
		adquirir aprendizajes útiles para la reflexión.
Bibliografía		El docente menciona los libros que el estudiante puede consultar para familiarizarse con los conceptos y las teorías que se estudian en el caso.
Síntesis y Conclusiones		Aun si la nota pedagógica no contiene todos los elementos que ya se mencionaron, es conveniente hacer una síntesis que tenga en mente la problemática del caso. Basándose en su experiencia docente, el profesor puede dar unos consejos prácticos, temas de reflexión, artículos que leer o investigación basada sobre el caso.

Fuente: Piffault, J. (2006).

Para la empresa de Foto Serrano se realizó una nota pedagógica para cada uno de los casos pedagógicos, esto con el fin de cada caso pueda ser utilizado en sesiones de clase no continuas. Por otro lado, para la empresa Industrias Lavco se estructuró una sola nota pedagógica ya que el diseño de los casos de Lavco, se plantea de tal manera que el caso A como el B sean estudiados durante una misma sesión de clase.

Finalmente, se redactaron dos artículos publicables con el fin de dar a conocer a la comunidad científica los resultados de esta investigación. La elaboración de los artículos se hizo bajo la guía del autor que propone la Universidad ICESI.

5. CASO DE ESTUDIO - FOTO SERRANO LTDA

Esta es una nueva metodología de enseñanza que lleva a que los alumnos sean más autodidactas, además esta técnica es una buena forma para que los estudiantes a partir de sus conocimientos emitan un análisis respecto a una situación específica.

En el proceso educativo, la representación de una situación de la realidad como base para la reflexión y el aprendizaje ha sido utilizada desde tiempos remotos. El planteamiento de un caso es siempre una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente en la medida en que quienes participan en su análisis logran involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso como en el proceso grupal para su reflexión.

En el estudio de casos se conjuga la formación teórica, así como la formación práctica.⁷⁶ Por esta razón las universidades identificadas con la excelencia académica, con la capacitación de profesionales idóneos, cada día implementan el estudio de casos dentro del proceso de formación de sus alumnos como una estrategia pedagógica diseñada para para modelar las conductas y visiones que pueden ser aportadas por una empresa real.⁷⁷

Con el estudio de casos se pueden manejar las seis categorías del Dominio cognoscitivo según Bloom y son: Conocimiento (memorización), Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis, y Evaluación.⁷⁸ Además se desarrollan habilidades

⁷⁶MORA VANEGAS, Carlos. La importancia del método de casos prácticos. Nov, 2011. En: El portal del administrador. [Consultado el 20 de marzo de 2013]. Disponible en: <<http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2011/11/03/la-importancia-del-metodo-los-casos-practicos> >

⁷⁷ VARGAS, Anafina; RODRÍGUEZ, Francisco; Moreno, Jonathan. Guía metodológica para la elaboración de casos emprendedores. 41p.

⁷⁸ (_____); Guía metodológica para la elaboración de casos emprendedores. 41p.

de pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, capacidad de innovación y creatividad.⁷⁹ De acuerdo a lo anterior (Lomelin y Paladino 1993) consideran que el caso puede servir para la modificación positiva de actitudes y reflexión de valores.

Para los aprendices el estudio de casos es de gran importancia ya que le permite al alumno reflexionar y contrastar sus conclusiones con las de otros, ayuda a expresar sus sugerencias y aceptar la de sus compañeros, de esta manera el estudiante se ejercita en el trabajo colaborativo y en la toma de decisiones en equipo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en primer lugar se presentará el caso empresarial de la empresa, luego el caso pedagógico con su respectiva validación en el aula y por último el respectivo artículo publicable.

5.1 CASO EMPRESARIAL: FOTO SERRANO LTDA. UN ROLLO HECHO HISTORIA.⁸⁰

A lo largo de los años, muy seguramente, todos alguna vez hemos subido a un desván o hemos abierto algún cajón de casa de los abuelos, y allí, en algún cajón viejo y polvoriento, hemos encontrado parte de la historia. Junto a los restos de objetos inservibles, seguramente hemos encontrado escenas gráficas de un momento cualquiera que fue registrado, bien sea a voluntad de los protagonistas , por un descuido o pose al natural de las personas que configuran el panorama de

⁷⁹MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Recursos para el aula con Ms Office. Evaluación de recursos didáctos. Estrategia: método de estudio de casos. En: colección educ.ar. [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en:<<http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>>

⁸⁰ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas a los señores Jose German Navarro Gámez y David Navarro Gámez por las autoras del caso, en Bucaramanga en los meses de Abril, Mayo y Junio de 2013.

la imagen o por el deseo de captar lo que se estaba observando en ese momento. En el instante en que fotografía y espectador se encuentran, parte de la historia se revela dejando a la imaginación vía libre para tejer los detalles de la historia subyacente que en un primer plano no se revelan.

Antecedentes de un viejo arte

La Historia de la fotografía empezó oficialmente en el año 1839, con la divulgación mundial del primer procedimiento fotográfico: el daguerrotipo, desarrollado y perfeccionado por Louis Daguerre, a partir de las experiencias previas inéditas de Niépce, y dado a conocer en París, en la Academia de Ciencias de Francia, ligado a los fenómenos conocidos por Arquímedes y descritos por Davinci y otros curiosos de la época como Ibn al-Haytham, Gerolamo Cardamo, Cesare Cesariano.⁸¹ (Véase Anexo 2: El Daguerrotipo: Primer Proceso productivo de la Fotografía).

El registro fotográfico, desde sus tempranos comienzos, está íntimamente ligado a Santander. Su pionero —Luis García Hevia—, los trabajos de Victoriano de Diego Paredes en Piedecuesta, las realizaciones de Gavassa y Chambón, los aportes femeninos de Amalia Ramírez de Ordóñez y María Chambón y de instituciones como el colegio de San Pedro Claver a principios de siglo, son de gran significado en la historia de la fotografía nacional.⁸²

El colegio de San Pedro Claver, fue fundado en 1897 en Bucaramanga, desempeñaba un papel importante en la formación de futuros fotógrafos. El hermano Desvaux y el padre Joulan, uno de ellos profesor de química y física, enseñaron los rudimentos de la fotografía a Carlos Liévano y a Deogracias

⁸¹ FRANCO, Fernell; LÓPEZ, Nereo. La fotografía en Colombia 170 años de historia. Consultado [28 de Julio de 2013]. Disponible en: <<http://labloom.com.co/blog/uncategorized/la-fotografia-en-colombia-170-anos-de-historia.html> Publicado: Octubre 23, 2012.

⁸² GONZÁLES DE CALA, Marina. Colarte. Precursores de la Fotografía en Santander Consultado:[18 de Julio de 2013]Tomado de la revista: Lámpara No. 104, 1987 Disponible en:<<http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=1018>>

Serrano. Este último, carpintero de profesión, quien trabajaba en la construcción del nuevo colegio al iniciarse el siglo XX, ayudaba al profesor francés y, éste, en cambio, le enseñó los secretos de la fotografía. A su turno, Deogracias los transmitió a sus amigos Benito Navarro Niño y David Navarro Serrano⁸³.

Las primeras huellas en Santander de este arte, cuyo nombre se deriva de las palabras griegas LUZ y ESCRITURA, fueron dejadas por dos grandes nombres: Quintilio Gavassa⁸⁴ quien se instaló en Bucaramanga en el año 1894, con un excelente estudio fotográfico. A partir de entonces se convirtió en testigo de los hechos que documentaron la vida y evolución de la ciudad. En su estudio de la fotografía concurren los precursores del progreso, y en esos retratos colectivos, de perfecta composición y técnica, han quedado plasmados los forjadores de la historia empresarial, así como los cambios arquitectónicos de la ciudad. Y Luis García Hevia⁸⁵, quien fue el primer iniciador de los museos colombianos. Su importancia es evidente, pues dejó: miniaturas, retratos y paisajes. Las primeras fotografías de García Hevia en Bucaramanga tienen un escenario de provincia en desarrollo, en la historia se resalta su obra *La muerte de Santander* donde se recogen los últimos momentos del general Santander.

⁸³ Colarte Tomado de la revista Lámpara No. 104, 1987. Consultado [26 de Mayo de 2013] disponible en < <http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=8497/>>

⁸⁴ Ciudadano italiano nacido el 25 de Noviembre de 1861 en la isla de Elba; vino a establecerse en Colombia en el año de 1878. Llegó originalmente a Mérida, Venezuela en donde organizó su primera fotografía. Luego paso a Cúcuta y posteriormente a Pamplona en donde fundó su hogar con Doña Ana Delina Villamizar. Por su vinculación a Pamplona fundo allí los Molinos de Zulia, en el año de 1914. También creó a principios del siglo la fábrica de cigarros La Honradez, empresa que duró pocos años. Disponible en: (<http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=8497>)

⁸⁵ Ciudadano Colombiano nacido en el año 1816 en la ciudad de Bogotá, donde estudió fotografía y pintura; La importancia de García Hevia en la historia del arte del siglo XIX es evidente, pues dejó: miniaturas, retratos y paisajes y además ensayó la escultura, la caligrafía y la fotografía. Él fue el primer iniciador de los museos colombianos y quien logró reunir una interesante colección de objetos históricos. Disponible en (<http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=1018>)

Nacimiento de una pasión compartida

La historia comienza con la entrada de la familia “Navarro” al mundo de la fotografía en el departamento. Inicia entonces la pasión por este arte con el destacado comerciante Benito Navarro, nacido en Girón, (Santander), su hijo David Navarro Serrano oriundo de la ciudad de Bucaramanga (Santander) y Deogracias Serrano oriundo de la ciudad de Honda (Tolima), amigo de David y profesor de este arte liberal en el colegio San Pedro Claver quien manejaba la técnica del revelado de fotos a blanco y negro

David se distinguió por ser un experto forjador empírico y Deogracias por sus conocimientos en la fotografía. Ambos nacieron en 1900, casados y con tres hijos se conocieron en Honda (Tolima) en el año 1936 durante uno de los tantos viajes de negocios y descanso que acostumbraba a hacer David.

Sólo fue cuestión de tertulias y de unas cuantas copas acompañadas por la buena música de la época, para que el gusto por un arte que ha capturado el paso ineludible de la vida, empezara a aflorar en la amistad de estos dos hombres. Fue tanta la energía y pasión que estos dos hombres encontraron en lo que hacían, que decidieron iniciar en el garaje de la casa de David el negocio de la fotografía. Allí realizaron sus primeros revelados por tres años, en los que experimentaron y ensayaron toda suerte de ajustes a su labor.

Las imágenes de ésta historia frecuentemente traen a colación al padre de David, Benito Navarro; quien siempre fue el brazo de fuerza para su hijo así como, el apoyo económico incondicional que subsidiaba y creía en sus proyectos. Aunque su participación no fue del todo activa en el negocio, el mayor aporte de éste hombre fue traer las primeras cámaras importadas de EE.UU a finales de los años 30; éstas eran manuales, a blanco y negro y no se conocían en aquel tiempo en la ciudad. Así pues, comienza la historia de un negocio familiar que se transmitiría por generaciones; Benito marcó en el sello de Foto Serrano, y en sus predecesores,

la visión de grandes empresarios que buscaron la innovación y con ello la diferenciación del mercado.

Inicios de Foto Serrano: Los Primeros Pasos en un arte poco explorado

Para el año 1939, David Navarro Serrano y Deogracias Serrano ambos con gustos y apellidos en común, cuando iniciaba la segunda Guerra Mundial, decidieron realizar la primera escritura de formalización de una sociedad: *Foto Serrano Ltda.* Los emprendedores fueron fuertemente apoyados por Benito Navarro, padre de David quien siempre le inculcó el cariño por este arte.

Foto Serrano nació como empresa en el año bisiesto de 1940, cuando Europa enfrentaba en el periodo de la Segunda Guerra Mundial. David y Deogracias decidieron abrir el primer local en Honda (Tolima), el cual fue administrado por Deogracias y en el año 1946, decidieron abrir el primer punto de Foto Serrano en la ciudad de Bucaramanga⁸⁶. Este importante acontecimiento surgió en el centro de la ciudad, Cl 36 15-61, donde han permanecido en arriendo desde sus inicios. Foto Serrano, explorador en este arte el cual ha retratado para la historia a cada rostro de sus contemporáneos, sin duda ha quedado en los recuerdos de muchas familias Santandereanas por generaciones.

Para dar inicio a Foto Serrano, David Navarro fue el socio capitalista y Deogracias aportó en gran medida la parte operativa. Las participaciones sociales entre estos dos socios David y Deogracias estuvieron repartidas equitativamente. (Véase Anexo 3: Primer Organigrama Foto Serrano 1940-1950). Y la familia de David empezó a verse involucrada y a trabajar en la sociedad mientras que la familia de Deogracias prefirió mantenerse a distancia.

⁸⁶ Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita” y “La Ciudad de los parques”, cuenta con unos 526.940 habitantes (Proyección DANE, 2013). Alcaldía de Bucaramanga. Disponible en: <<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>>

Foto Serrano como empresa íntegra, en sus inicios se dedicó a tres actividades principales: la venta de película de formato 6 x 7 cm en blanco y negro, el revelado de carretes y películas fotográficas, y la toma de estudios fotográficos. “Estos servicios ofrecidos por la empresa familiar lograron que por muchos años Foto Serrano acaparara el mercado y fuera líder en su arte”, sostiene la familia.

La familia recuerda que durante los primeros 26 años, Foto Serrano mantuvo el monopolio de las fotografías, en un mercado que en lo absoluto había sido explorado en el territorio nacional, lo que lo llevó a posicionarse como el precursor y fundador de un modelo de trabajo que con el tiempo fue acogido por los interesados en la fotografía. David y Deogracias realizaron esta pasión bajo sus propios recursos. Quizás David aportó más capital, pero esto nunca fue motivo para discusiones; la relación de estos dos hombres siempre fue de cortesía como todos unos caballeros, tomaron decisiones en común acuerdo, siempre buscando el beneficio de la sociedad.

Foto Serrano fue un proyecto de experiencias aleccionadoras y de retos nuevos para sus fundadores. Lo más importante que tenían en mente David y Deogracias, era lograr las importaciones de todos los materiales fotográficos. Es entonces cuando decidieron contactar a través de cartas a los fabricantes potenciales de maquinarias y última tecnología de aquel tiempo.

Las características perseverantes de estos personajes lograron contactarlos con fabricantes en EE.UU, Panamá y México, donde la marca Kodak dominaba el mercado. Eastman Kodak Company⁸⁷, propiedad del famoso inventor George

⁸⁷ La compañía Eastman Kodak se fundó a partir de la "Eastman Dry Plate Company", empresa para la fabricación de placas fotográficas fundada por el inventor George Eastman con el mecenazgo del empresario Henry Strong en 1881 en Rochester, Nueva York en los Estados Unidos de América. Con el eslogan "Presione un botón, nosotros hacemos el resto", George Eastman puso en 1888 la primera cámara sencilla en manos de un gran número de consumidores. Con ello, convirtió un proceso engorroso y complicado en una tarea fácil y al alcance de casi todos. Disponible en: <http://wwwes.kodak.com/ES/es/corp/histo_6.shtml>.

Eastman fue la primera casa fabricante de artículos fotográficos que surtió el primer almacén fundado por David y Deogracias; también en Francia y Bélgica, consiguieron contactarse con la casa matriz de la Agfa-Gevaert⁸⁸.

En la década de los años 40, la segunda Guerra Mundial estaba en su máximo furor. Hitler invade a Francia y Bélgica, logrando entre otras cosas que la Agfa-Gevaert fuera propiedad de los nazis, haciendo que los compradores se entendieran ahora con ellos para comercializar. La guerra había limitado considerablemente las importaciones de productos provenientes de Europa y especialmente de Alemania. Los bloqueos eran realizados en el Atlántico Norte por los ingleses a la marina comercial Alemana; pero la pericia de los alemanes lograba hacer llegar sus mercancías a través de submarinos a Panamá y de ahí a Colombia. Por tal razón, David logró en esa época comercializar con los Nazis, quienes le vendieron a Foto Serrano tanto papel, como película y cámaras fotográficas.

La primera cámara de revelado que lograron David y Deogracias fue la ampliadora Fotográfica, esta se comercializó con los Nazis cerca al año 1940. “Con esta máquina, un nivel de bachillerato, autoaprendizaje y con ayuda de los conocimientos de Deogracias, David se convirtió en la primera persona en la ciudad de Bucaramanga en realizar de forma manual la producción de una fotografía”. Afirma su nieto Jose German. A pesar de la poca experiencia que se tenía entonces sobre este nuevo oficio, David logró hacer sus primeros trabajos fotográficos después de una serie de pruebas, las cuales poco a poco, se fueron perfeccionando para potencializar la calidad de su trabajo.

⁸⁸ Es una compañía multinacional belga que desarrolla, manufactura y distribuye productos y sistemas analógicos y digitales de producción de imagen. En 1867 nace la compañía alemana Agfa para producir materiales relacionados con la fotografía, un “arte” que acababa de ver la luz. Se convirtió en una sociedad anónima en 1873 - Los fundadores fueron Paul Mendelssohn Bartholdy y Carl Alexander von Martius. Unos años más tarde en 1894 La compañía L. Gevaert y Cie fue fundada en Amberes, Bélgica, perteneciente a Lieven Gevaert., otra empresa química del sector que desarrolla junto con Agfa los productos fotográficos más avanzados del mundo de la imagen. Disponible en:<http://centrodeartigos.com/articulos-informativos/article_76191.html>

Al inicio, cuando se hicieron los primeros intentos del proceso productivo de la fotografía, el desperdicio fue considerable debido a que los procesos se realizaban a prueba y error, cada actividad productiva se llevaba a cabo manualmente y no existían procesos estandarizados. Luego comenzaron a recibir, de los fabricantes de artículos fotográficos, sugerencias sobre los tiempos de proceso y manejo de maquinaria. Con los datos proporcionados por los fabricantes se logró mitigar un poco el desperdicio en materiales y tiempo empleado por Foto Serrano y otras empresas. Para entonces, los costos de elaboración eran altos, pero eran sorteados por un precio de venta bastante favorable que los clientes estaban dispuestos a pagar, con tal de coleccionar un bonito recuerdo.

Los primeros Obstáculos para los empresarios Serrano

El negocio marchaba bien, aunque las relaciones comerciales con EE.UU. y con Europa resultaba algo complejas, sobre todo la logística del transporte. Este problema se presentó entre los años 1945 y 1949; y fue una etapa difícil, ya que durante este periodo la economía colombiana presentaba aspectos negativos derivados de las situaciones sociales, políticas y económicas, nacionales e internacionales como la Segunda Guerra Mundial, la cual había llevado al país a un cambio casi drástico en sus mecanismos económicos y productivos, ya que debido a esto, los canales de transporte al comercio habían sido restringidos, con lo que exportar se había vuelto todo un caos.⁸⁹ Por ejemplo, una solicitud de compra de mercancía tardaba en llegar a Colombia desde Europa cerca de dos meses, lo que estimulaba a Foto Serrano a aglutinar inventarios lo bastante nutridos como para abastecer toda la demanda del mercado por largos períodos.

Para los años 40, en Colombia, el lento crecimiento que se registraba, era resultado de la dificultad de importación debido al racionamiento impuesto por Estados Unidos, lo cual llevó al país a adoptar una “Economía de Emergencia”.

⁸⁹ CADAVID MARIN, Any Yulie; CARDONA GIRALDO, Mary Luz; et al. Colombia En Las Décadas de 1940 A 1960

Durante ese periodo se evidenció una combinación de medidas políticas y económicas que llevaron a que el país obtuviera disminuciones por casi el 16% entre los años 1935-1939 y 1940-1944 de los bienes importados⁹⁰. Los aranceles entre otras cosas, se convirtieron en un problema y por ello el contrabando se tornó en el camino más usual. En aquella época, aunque poco ético, traer mercancía por este medio era lo habitual así que Foto Serrano recurrió a esta práctica en su momento para traer los insumos que el mercado demandaba.

Los principales inconvenientes que surgieron en las importaciones de Europa, fueron los agentes aduaneros ya que estos ponían resistencia al permitir el ingreso de la mercancía. Luego, David y Deogracias se enteraron que al vecino país Bolivariano le había llegado una migración considerable de europeos con mercancía de contrabando; así, las cosas, cuando había provisiones ilícitas en Venezuela lo que hacían estos hombres de negocios era contratar camiones en Cúcuta o en San Antonio del Táchira para que las transportaran hasta la ciudad de Bucaramanga. Pero para estar siempre a la delantera, como un hombre visionario, David consiguió otra ruta para importar mercancía, la cual comprendía desde EE.UU, México, Panamá hasta llegar a su destino final, Colombia.

Inicios de una familia empresaria: Aportes de la señora Amparo Uribe

David fue un hombre católico, se casó en el año 1934 con una mujer de grandes cualidades y capacidades artísticas en su época, la señora Amparo Uribe, quien provenía de una familia pudiente de aquellos tiempos. De la unión con esta mujer de fino pulso, nacieron 3 hijos, Reynaldo, Herman y Amparo, quienes heredaron desde la cuna el gusto por el arte. (Véase Anexo 4: Fotografías familia Navarro Uribe)

⁹⁰ LONDOÑO GUINGUE, Leopoldina. Economía Colombiana y Política Económica. Guía Didáctica y Módulo. Fundación Universitaria Luis Amigó. Facultad De Administración De Empresas. Medellín Colombia 2008

La señora Amparo se relacionó completamente con la fotografía en el año 1942, dos años después de ser fundado el negocio de su esposo. Se implicó totalmente en la empresa, que de forma innata, desarrolló técnicas artísticas que marcaron la diferencia. Jose German Navarro, su nieto afirma: “Ella era quien con sus delicadas manos y la paciencia infinita que la caracterizaba pintaba las fotografías que sus contemporáneos deseaba. Amparo tenía amplia inclinación a la pintura y observó que la fotografía a blanco y negro se veía muy bien cuando las pintaba de manera tenue”. (Véase Anexo 5: Fotografía pintada por Amparo Uribe).

El trabajo de Amparo fue importante en la empresa familiar. Ella se encargaba de tomar los vinilos y con un copo de algodón le daba color a cada fotografía encargada a Foto Serrano, resultando al final una bella obra de arte. Amparo “se basaba sobre el color artístico, añadiéndole con esto un toque especial, el llamado valor agregado” sostiene Jose German. “Esta capacidad de pintar la llevó a ser pionera en su estilo; nadie en aquel tiempo pintaba tan bellas fotografías como Amparo”. Concuera la familia Navarro. Cada una de sus obras fue única y especial. Además de su estilo personal, las marcaba con la firma de Foto Serrano con su puño y letra y un singular búho que era el logo de la empresa en los años 40. (Véase Anexo 6: Sobre y Logo Foto Serrano).

Un panorama con pronósticos de buenos tiempos: Década de los 40 y 50s

La principal actividad que desempeñó Foto Serrano fue el revelado. Luego vino el servicio de estudio fotográfico; entonces retratar personas y grupos familiares, fue la primera estrategia de mercadeo que impulsó la señora Amparo quién logró una captación importante de clientela gracias a una estratégica publicación en el conocido periódico *Vanguardia liberal*.

El negocio en la década de los años 40 dibujaba un panorama rentable, tan bien marchaban las cosas que la empresa arrojaba un margen neto de un 55% aproximadamente sobre todo lo que se vendía. Para David Las cosas parecían

estar marchando, no habían contrincantes, el panorama era alentador y pronosticaba buenos tiempos de trabajo. Para él su éxito más grande fue sin duda la creación de un nuevo mercado. Tenían en su lista de clientes a numerosos fotógrafos aficionados, entre ellos testifica Jose German “se recuerda a uno muy destacable en la historia de la fotografía como fue Quintilio Gavassa”. Quintilio fascinado por esta actividad, llevaba a revelar todas sus fantásticas historias fotográficas a David y Deogracias.

Dentro de esta afición, cada día fue aumentado el número de fotógrafos que se aglutinaban en los principales parques de Bucaramanga para capturar los mejores momentos antes de que fueran olvidados. Con el pasar de los días este tipo de fotógrafos se fueron encargando de cubrir los eventos y ocasiones especiales que se iban presentando, convirtiéndose así, día a día en clientes para Foto Serrano, ya que en esta empresa como lo afirma Jose German “el fuerte era el proceso de revelado”.

Para la familia Navarro, Foto Serrano era más que un negocio rentable; pasaba por su mejor época explotando un mercado creciente, que pronosticaba buenas ventas alrededor de la década de los años 50. Para este mismo tiempo un gran acontecimiento se escribió en la historia de Foto Serrano: Deogracias decidió salirse y venderle a David su parte de la sociedad que tantos frutos le había proporcionado. Encantado Deogracias por las tierras santandereanas, permaneció en la ciudad de Bucaramanga viviendo junto con su familia en una vieja pensión, con el objetivo de poder ocuparse aún de su vocación por la docencia. Así transcurrió su vida haciendo lo que al final de cuentas fue su voluntad, hasta el mes de marzo de 1972 cuando finalmente fallece.

Con la salida de Deogracias, Foto Serrano quedó legalmente en poder de David Navarro, quien siempre llevó las riendas del negocio. Él se caracterizó por su temperamento fuerte. David ejerció totalmente su poder, sus objetivos previos

fueron derribar cuanto obstáculo se presentaba y descubrir nuevos métodos para lograr la eficiencia cada día y de esta forma, contrarrestó a los pequeños competidores que aparecieron con el tiempo.

Expresiones de un carácter predominante: la primera Generación.

David, en busca de los mejores resultados para su empresa, siempre impuso sus ideales laborales en su vida, lo que en varias ocasiones generó una fuerte tensión con Amparo. “Las peripecias y ese carácter rudo de David llevaron a que ella optara por separarse laboralmente de él”; afirma Jose German. Por esta razón Amparo pidió a Herman trabajar por separado, él en un local y ella en otro. Herman entonces a raíz de su petición y de los problemas decidió adquirir un terreno conocido más tarde como el edificio Navarro ubicado en la calle 37 con carrera 15 en el centro de la ciudad de Bucaramanga, zona que se caracterizaba por un movido comercio y construir allí en el año 1949 un local cerca al primero. En este nuevo local, se instaló la parte productiva de la empresa y lugar de trabajo para David Navarro, quedando el otro local a disposición de Amparo quien se encargó allí de la decoración, la pintura y entrega de trabajos fotográficos.

En la primera generación, los primeros bienes se obtuvieron entre 1945 y 1950, David adquirió un terreno a raíz de los problemas con Amparo sobre el que construyó el edificio Navarro. Ésta construcción formó parte de los primeros activos fijos de la sociedad, David supo administrar separando correctamente los bienes familiares y los sociales.

Debido a los cambios en la economía, la ciencia, y la tecnología, los principios de Henry Fayol⁹¹ empezaron a ejercer una fuerte influencia a mediados de los años

⁹¹ Nació en Constantinopla, fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración. Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Tras las aportaciones realizadas por Frederick Winslow Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo

50 en Foto Serrano; entre los cambios producidos se destacó la división del trabajo. Para los años 50, se crearon tres departamentos en la empresa: el de revelado, estudio fotográfico y atención al cliente. A pesar de esta división, la autoridad de mando en todos los departamentos de Foto Serrano se concentraba en David Navarro. Para este mismo año David se convirtió en dueño del 51% de la participación de la sociedad con el objetivo de mantener el mando y ejercer su voluntad y el 49% restante se dividió equitativamente entre sus tres hijos: Herman, Reynaldo y Amparo. A pesar de que el trabajo de Amparo Uribe-esposa fue clave para Foto Serrano, esto no le fue reconocido ni remunerado, ella finalmente nunca fue socia y no hizo parte de la junta directiva. (Véase Anexo 7: Organigrama Foto Serrano 1950- 1972).

La fotografía en aquella época era considerada elitista y posicionar una empresa en un mercado ilimitado era un proceso de trabajo en conjunto. Las primeras cámaras Kodak, fueron producidas en 1888 dando un gran impulso a la fotografía para aficionado puesto que fueron las primeras que se cargaron con rollos de película. Para el año 1957 Eastman Kodak introduce al mercado nuevas cámaras que fueron toda una revolución. Cámaras económicas, que ofrecían la facilidad de cargarlas en el bolsillo del pantalón, las *cámaras Brownie*. Este tipo de cámaras constituyó el comienzo de la moderna fotografía instantánea. Luego, en los años 60, los japoneses lograron estremecer la industria con productos como las primeras cámaras a color. Kodak introdujo en esta categoría la llamada *kodak Instamatic*. (Véase Anexo 8: Línea de tiempo cámara fotográfica).

David al conocer de esta nueva tecnología se adelantó a conseguir aquellas cámaras; aunque fue señalado por su fuerte carácter, también la familia Navarro reconoció en el empresario el desarrollado instinto por la innovación. Jose German comenta que a David se le podía comparar en la industria fotográfica con un niño

administrativo de gran rigor para su época. Disponible en:
<http://www.fserrano.mx/wikiPOL/Henri_Fayol>

antojado de las excentricidades de una juguetería; David siempre deseó y obtuvo los mejores juguetes, en este caso las últimas máquinas inventadas por los alemanes y japoneses. Cuando por primera vez David Navarro vio la película fotográfica a color, de inmediato trató de tener aquel mismo proceso; solo fue cuestión de contactos, cartas, viajes y aquel nuevo invento estuvo en su poder.

Primeros acercamientos de la Segunda Generación.

Los hijos de David poco a poco se relacionaron con el negocio familiar; aunque David siempre les dio un trato rígido, nunca dudó en apoyar sus buenas ideas e iniciativas. Herman, el segundo de los hijos quien trabajó en la empresa familiar hasta el año 1956, cuando se graduó de bachillerato, pidió a David apoyo porque quería estudiar y explorar nuevas técnicas para ampliar y mejorar sus conocimientos en el arte fotográfico. Sin dudarlo, David brindó ayuda económica a su hijo y este emprendió un viaje a Alemania por casi dos años.

Para esta época, a finales de los años 50 la competencia se hizo notar. Se crearon en Bucaramanga varias empresas dedicadas a la fotografía, las cuales trataron de imitar los pasos de los grandes. Pero con una estrategia de diferenciación, Foto Serrano siempre salió vencedor. La familia Navarro afirma que “La capacidad artística de Amparo marcó siempre la diferencia y el estudio fotográfico no fue lo que fue, si ella no hubiera trabajado en ello”. Su creatividad fue destacable que se ingenió, a partir de cortinas, fondos pintados por sus propias manos que eran alusivos a distintas escenas en las cuales las personas se querían retratar. Los estudios fotográficos fueron realizados con temas de fondo diferente, haciendo que cada uno de ellos fuera una obra de arte excelente. Muy buenos fondos se le ocurrían a Amparo, quien con ayuda de su hija iba siempre con la imaginación pintando.

En el proceso de revelado Foto Serrano también marcó la pauta. A David se le ocurrió traer nuevos químicos importados, con los cuales lograba hacer las fotos

en color sepia, algo nuevo en el mercado para la década de los años 50 ya que solo se veía la fotografía en blanco y negro. Esto claramente llamó la atención de los aficionados y de las familias que querían tener siempre un bello retrato.

Después de su viaje por Alemania, Herman llegó con nuevas técnicas y propuestas aprendidas, entonces empezó a reclamar a su padre que él quería participar del negocio como accionista y administrador; sin embargo, el carácter fuerte de su padre lo obligó a permanecer en la empresa como empleado, junto con él y sus hermanos por varios años más.

En el año 1965, los hijos varones de David, Reynaldo y Herman, quienes a través de su trabajo en Foto Serrano adquirieron también gran experiencia, sintieron que estaban listos para iniciar su propia empresa e independizarse de David-su padre y es entonces cuando decidieron abrirla bajo el nombre de Reyger Ltda. Esta empresa creció y lograron excelentes trabajos como el revelado de fotografía y toma de estudios fotográficos con ayuda de Foto Serrano.

Instantes de Duelo en la Familia empresaria

Transcurría ya el mes de julio del año 1967 cuando la fuerte noticia de la muerte de Amparo golpeó a la familia Navarro. Un cáncer afectó su vitalidad. Para Foto Serrano fue también una gran pérdida ya que ella aportó al reconocimiento y posicionamiento de la empresa con su toque artístico. Su hija Amparo heredó sus conocimientos gracias a los tantos años de labor y compañía del paciente trabajo de su madre. Así, el aporte artístico perduraría sobre la línea femenina de la familia, cuenta la familia Navarro que Amparo hija, fue excelente artista como lo fue su madre, que Amparo Navarro aprendió tan bien el oficio de su madre, que incluso sus firmas eran idénticas.

Los tres hermanos con el mismo gusto por el arte, hicieron labores en la sociedad consiguiendo desarrollar habilidades en la fotografía: Reynaldo, quien era el mayor

de los hijos, tenía conocimientos sobre el revelado y al igual que Herman, su hermano, sentía gusto y pasión por el arte fotográfico. Amparo, la menor, sabía retocar y firmar las fotografías. Los tres hijos de David y Amparo Uribe, hicieron méritos por hacer parte y trabajar en la sociedad.

Las cosas fueron pasando y el trabajo aún era prometedor, Foto Serrano atravesaba épocas favorables, pero la ausencia de Amparo madre se sentía tanto en la familia como en la empresa. A pesar de que David formó una nueva relación de la cual nacieron dos hijos, el recuerdo de Amparo siempre permaneció. Antes de morir David en el año 1974 por cuenta de una enfermedad crónica degenerativa que afectó sus habilidades cognitivas, aseguró el futuro económico de los hijos de su segundo matrimonio asignándoles una parte legítima de la herencia pero ninguna participación en la sociedad de Foto Serrano.

La muerte de David, Siete años después de la muerte de Amparo, en agosto de 1974, marcó el final de un patriarcado. La primera generación ya había culminado; ahora era el turno de las nuevas generaciones para continuar el legado que con esfuerzo y dedicación David había labrado. Los tres hermanos Navarro Uribe disponían para entonces del cien por ciento de la participación social y del mandato de la empresa familiar.

Posicionamiento de la Segunda Generación

De los tres hermanos, Herman era quien había mostrado mayor interés por la fotografía y quien tomó las riendas de la empresa, siguiendo el ejemplo de su padre David. Sin embargo, Herman esperaba obtener un provecho mayor de éste y buscó favorecer sus intereses personales. Estas características llevaron a que él les propusiera a sus hermanos comprar la participación social que por herencia a cada uno le correspondía. A pesar de la buena visión que proporcionaba el creciente mercado en esos momentos; no hubo ninguna oposición por parte de

Amparo, a quien la atrapó la época de los años 70 y la música de los Beatles. Tampoco hubo oposición por parte de Reynaldo.

Finalmente en común acuerdo, los dos hermanos: Reynaldo y Amparo aceptaron vender su participación social a Herman quien consiguió ser el único propietario de la empresa familiar, tomando posicionamiento como el nuevo gerente en el año 1974, logrando a partir de ese año una de las mejores etapas para Foto Serrano ya que consiguió abrir en el año 1989 tres puntos de venta adicional: uno en la ciudad de Bucaramanga el de Cabecera tercera etapa. (Véase Anexo 9: Fotografía Local cabecera tercera etapa). Y los otros dos puntos fueron resultados de convenios con terceros en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander y el último en Honda-Tolima. Y para el año 1990 abrió el quinto punto de Foto Serrano en la ciudad de Bucaramanga ubicado en Cabecera primera etapa. (Véase Anexo 10: Estructura organizacional año 1974-2000).

Un gobierno autoritario de generación a generación

Herman nació el 21 de Agosto de 1931. Se casó en el año 1962 con una buena mujer, Myriam Gámez, que al igual que Amparo Uribe trabajó con su esposo por muchos años. De esta unión crecieron tres hijos: David, Jose German y Luisa Fernanda, quienes dieron sus primeros pasos entre rollos y cámaras de un arte.

Myriam era proveniente de una familia acomodada económicamente. Ella trabajó inicialmente en el negocio familiar de su abuelo materno, un almacén prestigioso dedicado a las importaciones de lámparas Colleman, máquinas de escribir Remington y Underwood. El almacén era conocido como: Liberty Ltda., ubicado igualmente en la ciudad de Bucaramanga. Estas fueron las labores iniciales de esta mujer santandereana, quien en sus primeros años de matrimonio con Herman, trabajó por separado; ella en el almacén de su abuelo y Herman en Foto Serrano. Pero después de poco tiempo, aproximadamente en el año 1973 en el almacén del abuelo las importaciones y ventas cayeron y el cierre no dio espera, así que Myriam se fue a trabajar al lado de su esposo-Herman.

En el año 1974, Reynaldo le propuso a Herman liquidar la sociedad creada en alianza en el año 1965 Reyger Ltda. La disolución terminó en convenios donde Reynaldo se quedó con la imagen de la empresa cambiando el nombre a Foto Arte y Herman con su parte de dinero correspondiente. Con esta liquidación Reynaldo y Herman buscaban una separación laboral entre hermanos. “Reyger, ahora Foto Arte, entonces quedó en poder de Reynaldo y en los años 1975 a 1982 fue una fuerte competencia para Foto Serrano. Esta fue una competencia sana, donde se ayudaban en todo, compartiendo el mercado, pues aún este era grande y poco explorado” cuenta Jose German. A Reynaldo le fue muy bien con su negocio, tanto que Foto Arte llegó a tener 7 puntos en Bucaramanga, trabajando totalmente independiente pero en buenos términos con Foto Serrano.

Entre los años 1974 y 1977, Myriam trabajó para Foto Serrano. A ella la familia empresaria le reconoce grandes aportes que a pesar de su poca experiencia logró llevar a cabo; entre sus principales colaboraciones se cuentan "los primeros estados de caja o el llamado caja diario, además de los primeros balances de Foto Serrano". Myriam Gámez fue una mujer sobresaliente, quien obtuvo en el año 1959 su título profesional, en arte y decoración.

Durante el primer año de trabajo en la empresa familiar, Myriam trabajó como empleada de Foto Serrano pero el fuerte carácter de Herman se impuso y la relación entre los cónyuges empezó a tener algunos inconvenientes. Al parecer se repetía la historia que el padre de Herman había marcado pues, al igual que Amparo, Myriam decidió trabajar entre los años 1976 y 1977 por separado. Ella tomó el local de servicios fotográficos ubicado en la Cl 36 con carrera 15 en el centro de la ciudad; sintiéndose con esa decisión una mujer con un goce pleno de su autonomía laboral y para cubrir el pago por sus funciones, ya que no devengaba un salario establecido, Myriam tomaba de la caja lo que por derecho laboral le correspondía.

Finalizando el año 1977 la señora Myriam se retiró oficialmente de Foto Serrano. El cuidado de su hija Luisa Fernanda, quien para entonces era recién nacida, la llevó a tomar esta decisión. Esta decisión no desestabilizó las finanzas de la empresa pues la industria fotográfica aún gozaba de, los tiempos prósperos y el posicionamiento en el mercado, sin mayores dificultades.

En el año 1978, cuatro años después de que los hermanos: Reynaldo y Amparo decidieran venderle la participación social de la compañía familiar de cada uno, *Herman* legaliza su propia empresa Foto Serrano Ltda, por medio de escrituras y cambia de razón social al nombre de *Foto Serrano Color Una hora Ltda.*, a partir de ese año ante la cámara de comercio la empresa figuraba bajo ese nombre, aunque para los que ya los distinguían seguiría siendo la ya conocida y recordada empresa fotográfica, Foto Serrano.

Para el año 1982, Myriam y Herman decidieron separarse; los usuales problemas en una relación debilitaron el matrimonio que duró 25 años. La separación entre los conyugues fue tanto de cuerpos como de bienes. A Myriam le correspondieron aproximadamente 1.200 millones entre maquinaria y propiedades, a Herman, por su parte, después de varias negociaciones con Myriam, estratégicamente decidió quedarse con los medios de producción que más rentabilidad le generaban; él obtuvo las máquinas Fujicolor processor, Konica print processor, entre otras, las cuales le permitían competir, porque justo en el mismo tiempo de esta crisis familiar estaba la crisis laboral.

Cuando finalizó la unión entre Herman y Myriam, ella decidió iniciar su propia empresa. La experiencia que había adquirido le sirvió y en el año 1985 fundó Foto Navarro Ltda. Dada la crisis del sector, aquella empresa solo sobrevivió un quinquenio. Foto Japón y hasta el propio Foto Serrano, entre otros, le hicieron una fuerte competencia hasta hacerla salir del mercado.

Después de la muerte de David-padre, Herman adquirió bienes, como maquinaria, y propiedades a nombre y título de la sociedad. Entre el periodo de 1974 y 1983, Herman obtuvo la mayoría de bienes tanto sociales como conyugales, administrándolos correctamente.

Pero a pesar de los esfuerzos por realizar una gestión transparente existe un defecto que con frecuencia ocurre en las sociedades de familia, y es que el gerente utilice las utilidades de la empresa para conseguir recursos propios. Herman a través de las utilidades de la sociedad logró obtener una gran cantidad de bienes como propiedades a su nombre. Lograr un cambio de perspectiva en las costumbres arraigadas de estos empresarios es una cuestión difícil y que lleva tiempo. Por estas situaciones en el año 1989 los hijos de Herman dan una lección a su padre, quien para entonces poseía un patrimonio personal de unos 15 mil millones de pesos; éstos solicitaron restituir los bienes adeudados a la empresa. Finalmente las cosas salieron a favor de los tres hermanos logrando la restitución de los bienes para el patrimonio de la sociedad familiar.

Inicios y estrategias para enfrentar a la Competencia

En el siglo pasado, a finales de los años ochenta y principios de los noventa, la fotografía experimentó un cambio significativo y revolucionario, el esparcimiento de “mini laboratorios” conocidos como *Minilabs*⁹², estos se establecieron a lo largo y ancho del mundo, dando muestra a una industria fotográfica muy dinámica, donde el revelado e impresión de fotografías, era usualmente instantáneo.

A mediados de los años 70 y bordeando los años 80, se formalizó la competencia con la llegada de los minilabs y otras casas fotográficas. Entre las empresas que aparecieron se destacaron: Foto Vanegas, Casa Color y el competidor más fuerte Foto Japón, que nace el 23 de agosto de 1983. Este último desde los inicios

⁹² Como su nombre lo indica, son minilaboratorios fotográficos diseñados para realizar un proceso de revelado menor a 45 minutos, satisfaciendo así las exigencias de tiempo de entrega. Disponible en: <<http://fototendencia.blogspot.com/2011/03/minilabs-el-cuarto-oscurito-del-nuevo.html>>

generó gran inquietud en Foto Serrano, debido a que Foto Japón entró al mercado abriendo cantidad de locales en un tiempo menor a un año. Todos estos sitios comerciales estaban altamente dotados de tecnología de punta que amenazaban la estabilidad de los estudios fotográficos de tradición nacional. Los Navarro se dieron a la tarea en el año 1980 a continuar en la búsqueda de la ampliación hacia nuevos mercados entre los grandes fabricantes como los japoneses, en lo que concierne a maquinaria especial que agregara valor y atrapara otra vez al cliente. Foto Serrano se defendió batallando con sus manos e ingenio, abriendo en 1980 dos locales más en la ciudad, el de Cañaveral y el de la carrera 33 con calle 47, aunque este último solo subsistió hasta el año 1981 por un mercado limitado que no permitía cubrir los costos fijos que generaba el local.

Para el año 1983, David Navarro Gámez junto a Foto Serrano crearon una división de la empresa conocida como *Serrano Publicidad y Creativos*, esta división buscaba generar mayor clientela enfocándose a ofrecer servicios como: tratamientos de imagen, grandes formatos fotográficos, realización de Fotografía publicitaria en cada una de sus manifestaciones. Pero a causa de algunos problemas de afinidad con Herman- su padre, David dejó de dirigir *Serrano Publicidad y Creativos*, aunque de igual modo la división permaneció y dio buenos resultados.

Pero a pesar de la fuerte competencia que llegaba, Foto Serrano continuó en el sector fotográfico. Aunque Foto Japón invadió el mercado colombiano finalizando el año 1983. Foto Serrano no se amedrantó y empezó a trabajar bajo la premisa de la competitividad, con innovaciones, conceptos de estrategia y ventajas competitivas.

Entonces, así las cosas, la principal estrategia que emplearon para combatir la crisis laboral y a Foto Japón fue el liderazgo en los costos. Es decir, a mediados de los años 80 fueron más eficientes y lograron ofrecer mejores precios, aunque

esto condujo a hacer un recorte significativo de personal. Trabajar con menos empleados funcionó, el trabajo fue duro pero la calidad nunca se sacrificó, sostiene la familia Navarro.

Otra de las estrategias que dio resultado para mantenerse en el mercado consistió en la racionalización del papel. Esta se obtuvo gracias a un mecanismo de inspección que ofrecía una máquina que había adquirido Foto Serrano, la cual media la cantidad de color del blanco al negro y ella misma programaba los colores para captar el color correcto. Con esta poderosa máquina -desarrollada por Kónica e importada del Japón- Foto Serrano se defendió manteniendo el tan anhelado liderazgo en costos para ofrecer mejores precios por lo menos 12 años más y con un desperdicio de papel casi nulo.

Con el auge de los mercados fotográficos, Foto Serrano se alió con cinco empresas en el año 1986: una de Medellín, dos de Bogotá, y una en Barranquilla. De esta unión de empresarios nació Sofocol Ltda, cuya dinámica económica giraba en torno a un aporte, inversión y distribución de ganancias del capital en las que participaban los socios. Sofocol importó insumos de Kónica y todo tipo de materiales que les permitió mantener un inventario amplio y surtido de materias primas e insumos fotográficos que estuvo siempre disponible a los clientes. Entre todos los socios adquirieron maquinaria y equipos para la gran sociedad, con el fin de seguir conservando cada uno su propia empresa debido a la fuerte competencia. En efecto, esta sociedad resultó ser beneficiosa para los integrantes; gracias al poder que con el tiempo adquirió esta unión, las respectivas empresas no cayeron ante la competencia de los minilabs.⁹³ (Véase Anexo 11: Fotografía Sofocol, participación en la feria fotográfica de Bogotá).

⁹³ Es una abreviación de la palabra mini laboratorios fotográficos. Los minilabs han satisfecho la demanda de los establecimientos de revelado de fotografías. Como su nombre lo indica, son minilaboratorios fotográficos diseñados para realizar un proceso de revelado menor a 45 minutos, satisfaciendo así las exigencias de tiempo de entrega. En la actualidad, los minilabs utilizan dos tipos de sistemas: el sistema tradicional, basado en el uso de químicos y papel fotográfico; y el

“Reciba un rollo a color kodak por cada rollo que mandes a revelar”, fue el lema de una fuerte estrategia que implementaron por obligación ante la competencia en Foto Serrano. Para el año 1990, Foto Japón tenía la exclusividad de Agfa en Colombia lo que le permitía competir con precios muy bajos y hacer ofertas y promociones cómodas y muy asequibles al público. Foto Serrano por su parte, tuvo que comprar rollos marca Fuji y Kodak y se vio obligado a pagar precios más altos en insumos. El aporte de Sofocol Ltda, se materializó en las importaciones directas, hasta el punto de ser prácticamente distribuidores exclusivos de Kónica.

Para el año 1987 Foto Serrano tenía una lista de casi 128 fotógrafos aficionados entre pequeños y medianos y crea entonces para ellos un punto de venta descentralizado llamado *Foto Express*. Foto Express era una empresa independiente de Foto Serrano, funcionó 10 años en el local del Centro Comercial Colseguros Calle 35 con carrera 15 frente a Foto Serrano de la calle 36. El mercado objetivo de la empresa era el fotógrafo social.

Ese mismo año, en 1987, el mercado de fotografía para aficionados representaba un 15% para Foto Serrano, siendo superior Foto Japón con el 33% y Casa Color con el 19%. (Véase Anexo 12: Participación en el mercado fotográfico año 1987)

En el año 1988 abrieron un nuevo punto de Foto Serrano en Bogotá, sobre la calle 100 con 15. Fue uno de los más grandes y bellos estudios fotográficos de la empresa pero, desafortunadamente, éste no tuvo la acogida necesaria y lo cerraron en el año 1994. La clientela se redujo drásticamente debido a una obra civil cercana que abarco más de 7 meses de construcción.

En el año 1994, la sociedad Sofocol se vendió a uno de los socios en el momento en que el flujo de la competencia que amenazaba a los 5 empresarios disminuyó.

sistema digital, que imprime por medio de inyección de tinta. Disponible en: <<http://fototendencia.blogspot.com/2011/03/minilabs-el-cuarto-oscuro-del-nuevo.html>>

Sofocol Ltda, pasó a ser propiedad de un empresario de Bogotá, Álvaro Tello, quien decidió comprarles a sus socios la parte de cada uno y tomar bajo su mando las riendas de la importación y distribución de los equipos y del material. Esta empresa después fue conocida como Fotomoriz⁹⁴, y se ha mantenido en el mercado por casi 60 años. Para los cinco empresarios, Sofocol calmó la tempestad y, mientras duró como sociedad, brindó armas a las cinco empresas para batallar con los grandes como Foto Japón.

Para este mismo año, en 1994, surgió una nueva empresa en el mercado llamada Triacolor. Esta empresa tenía como objetivo la recolección y distribución del trabajo de fotógrafos aficionados. A través de una máquina de rápido movimiento, que un ingeniero egresado de la Universidad Industrial de Santander había diseñado, consiguieron acaparar la mayoría de los fotógrafos aficionados, lo que ocasionó una disminución considerable para Foto Express y al mismo Foto Serrano.

Con el objetivo de tener una estructura organizativa funcional, dado el crecimiento de la empresa, después del año 2000, decidieron abrir dos nuevos departamentos en Foto Serrano: Dirección de Operaciones y el de Publicidad. (Véase Anexo 13: Estructura organizacional para los años 2000- 2007)

Transcurría ya el año 2002, cuando Herman Navarro vendió su parte de Sofocol. Él fue el último en vender. Sin embargo, se mantuvieron las buenas relaciones y de esta manera Foto Serrano siguió comprando insumos y material fotográfico a precio especial a la nueva empresa, Fotomoriz. Tiempo después apareció Kodak

⁹⁴ Durante más de 60 años, FOTOMORIZ S.A. se ha dedicado a la importación y distribución de equipos y materiales para la industria de la comunicación gráfica. Es una empresa dedicada a la comercialización de productos relacionados con la comunicación gráfica. Cuenta con los mejores estándares de calidad y lo último en tecnología con el objetivo de brindar el mejor servicio y así satisfacer las necesidades del cliente, generar bienestar para los accionistas y colaboradores de la organización. Disponible en: <<http://www.fotomoriz.com/>>

Interamericana, que se convirtió en un gran proveedor de papel desde el año 2004 hasta el 2010 para Foto Serrano.

A raíz de la aparición de la competencia, sucedió un hito clave en la historia del mercado de la fotografía. Con la tecnología de punta que pocos tenían como Foto Japón quienes poseían Minilabs de alto rendimiento marca Agfa y Konica, lograron desaparecer del mercado en los años 2003 y 2004 muchas de las empresas locales tradicionales y nacionales de fotografía. En Bucaramanga desaparecieron diecisiete, entre ellas: OsiFoto, Foto Pedro, Fotografía Zambrano, Foto Promoción, Casa Color, Foto Eslava, German Girón, Japan Color, Duperly y Foto Express, entre otros. Estas empresas se hacían cargo de la reportaría de los magazines y del revelado de las fotos de todo tipo de evento social y varias de ellas como – Osifoto, German Girón, Foto estudio Digital, Foto Neissa, Producciones Colombia Ltda, y Marthe Foto, revelaban sus trabajos en Foto Serrano, dejando un significativo aporte. La desaparición de estas sociedades significó una reducción drástica del mercado para Foto Serrano, perdiendo por lo menos un 15% de las ventas brutas.

Para el año 2007 las únicas modificaciones que se presentaron en la estructura organizacional, es que por táctica tuvieron que cerrar tres puntos de operaciones debido a la dinámica del mercado: iniciaron cerrando el de la calle 37 con carrera15, luego el de cabecera tercera etapa y en el año 2012 cerraron el de Cañaveral. Estos han sido cierres estratégicos, ya que los Foto Serrano han identificado que es más rentable arrendar dichos locales que operar en esos puntos.

Reconocimiento e Inicios de la tercera Generación: Una generación poco activa

Los hijos de los Navarro Gámez, quienes crecieron y se formaron entre las cámaras y los rollos, adquirieron conocimientos, se transformaron y aprendieron bajo los estándares de un mercado más exigente.

El 19 de septiembre del año 1986, Herman constituyó la primera composición de la sociedad Foto Serrano Color Una hora Ltda, cuando el capital social total ascendía a \$63.600.000. Esto claramente fue la primera muestra de Herman de involucrar a sus hijos en la empresa familiar, haciéndolos parte de la junta directiva.

Los tres hermanos aportaron en medida a la empresa familiar. David, el mayor, en el año 1979 se fue a hacer un curso de fotografía a México y New York y al terminar en el año 1982, regresó y empezó a trabajar en la empresa familiar como fotógrafo profesional hasta el año 1999 cuando decide retirarse por asuntos personales, Jose German estudió economía en la Universidad de los Andes y obtuvo su título en el año 1988. Este amante a la economía inició trabajando en la empresa familiar en el año 1989 hasta el 2001. Durante ese lapso de tiempo Jose German ocupó el cargo de jefe de punto de venta de la ciudad de Bogotá y director de punto foto Express. Mientras estuvo fuera de la empresa se dedicó a manejar una agencia propia y se desempeñó como director de operaciones de comercio internacional de una Comercializadora internacional con sedes en Caracas y Bogotá.

Por su parte la menor de los Navarro, Luisa Fernanda estudió administración en la Universidad Autónoma de Bucaramanga y al terminar el pregrado, en el año 1992, trabajó por 2 años en Foto Serrano, pero con el tiempo decidió emprender un viaje y se estableció en la España peninsular donde hasta el 2013 aún permanece.

Después del divorcio, de Herman y Myriam, los hijos tomaron partido. Jose German y Luisa Fernanda apoyaron incondicionalmente a su madre, mientras que David tomó una posición más neutral. Debido al carácter fuerte de Herman y a los constantes problemas que la familia afrontó por diferentes situaciones, se hizo evidente la inactividad en la empresa familiar de los hermanos Navarro Gámez desde los años 2001 hasta el año 2005 aproximadamente.

Herman, quien ha repetido la historia de su padre David, se ha valido de palabras y acciones para contrarrestar la intervención de sus hijos en la empresa. Por estas razones en el año 2003 Jose German, David y Luisa, perdieron el interés por seguir en la sociedad y optaron los tres por cederle la participación social mediante una carta con asesoría legal a Herman. La decisión tomada por los tres hijos tenía como intención liquidar la sociedad, para no verse envueltos en inconvenientes de los que no tenían participación y conocimiento. Finalmente Herman no aceptó que sus hijos salieran en definitiva del legado familiar.

El único órgano de gobierno con el que siempre ha contado Foto Serrano ha sido la junta directiva, la cual está comprometida a cumplir los estatutos exigidos por la ley; sin embargo la composición accionaria no permite grandes cambios. Un hombre estratega como Herman se ha asegurado aun hoy en día con el 51% del total de la participación social para no perder el poder. La junta directiva está compuesta por Herman y sus tres hijos, pero es asistida por Herman, David, Jose German, el contador y el administrador de la empresa. La familia ha considerado correcto que en estas juntas existan terceros, para que el tema tratado no se desvíe a problemas de familia. (Véase Anexo 14: Estructura organizacional años 2001- 2013).

Para el año 2005 el creativo de la familia, el hijo mayor de Herman, David Navarro Gámez, decide reintegrarse a la empresa. David demostró a lo largo de su trayectoria en la empresa familiar su talento para la fotografía. Él dice “para hacer

una buena fotografía, o para cerrar un buen negocio se requiere de una habilidad casi psicológica pero con una visión de tener un sello propio o con un identidad propia”. De ahí, se refleja su indiscutible pasión y preocupación por la innovación en cada una de las labores que emprende. A pesar de sentir que su trabajo ha sido subvalorado por Herman, David ha conseguido logros apreciables, como es el caso de la obra “Desnudos por el Páramo⁹⁵”. Sin embargo, él insiste en la innovación y presentación de sus propuestas, ya que considera que el legado empresarial de la familia no debe perderse.

David manifiesta que siempre ha sentido un poco de tristeza al darse cuenta que cuando le surge una nueva idea para Foto Serrano, con la desaprobación y negativas de Herman, la mayoría de veces se encuentra, sobre todo con la singular frase que según David identifica a esta empresa familiar: “No hay plata para eso”. En todo caso, él considera que una de los factores de éxito de Foto Serrano en el siglo XXI, fue el aporte de su talento creativo.

David Navarro decidió en el año 2010 hacer un convenio con Herman y crear su propio negocio: *David Navarro Industrias Fotográficas*. Esta empresa ha sido administrada con total autonomía por David, pero reporta sus ganancias a Foto Serrano, puesto que todos los movimientos financieros, créditos, gastos e ingresos de ésta innovadora empresa han estado desde sus inicios bajo la razón social de su también empresa familiar Foto Serrano.

David Navarro al fundar Industrias Fotográficas, sintió más libertad e impulso para manifestar su pasión por la fotografía en todo su esplendor. Allí es donde todas las ideas que habían sido refutadas por varios años en Foto Serrano toman vida y

⁹⁵ Obra de arte que contó con la participación de 150 personas totalmente desnudas en el cerro de Santurbán en Santander, lugar donde varias empresas mineras están interesadas en llevar a cabo explotación para sacar el oro de la región. David Navarro, el fotógrafo santandereano autor de esta iniciativa, dijo que quienes participaron en esta fotografía histórica, son unos valientes, y se siente complacido de aquellos que decidieron quitarse la ropa para demostrar que están dispuestos a luchar por lo que les pertenece: la naturaleza, el agua, nuestra tierra, nuestro futuro.

resultan ser una excelente oportunidad en el mercado. David Navarro Industria Fotográfica ha tenido una orientación diferente de negocio. Él afirma “Mi orientación ha sido generar y fomentar a través de la imagen una cultura de excelencia y prestar un servicio de toda índole caracterizado no solo por la buena fotografía sino por el buen uso de los recursos técnicos. La posibilidad de comercializar todo tipo de productos de fotografía específica y cultura fotográfica con un sello de calidad único, no como un fotógrafo de reportería, sino como un fotógrafo artista con el concepto de mercadotecnia aplicado”. Y así, con esta mentalidad, David se las ha arreglado para equilibrar arte, pasión y mercado en su labor pues la fotografía, no ha escapado a la amenaza de la desaparición empresarial que a diario se advierte en las pequeñas y medianas empresas.

Por su parte el economista de la familia, Jose German después de varios años ausente de la sociedad debido a los distintos problemas familiares, se reintegró a la empresa en el año 2011. Los aportes, desde la perspectiva de la economía, que hizo Jose German han sido de gran ayuda. Estableció un sistema de control de calidad y un proceso de análisis de ventas que ayuda a dictaminar, día a día como están los ingresos, los costos variables y fijos de la empresa.

Jose German hace parte de la junta administrativa y en el 2011 fue nombrado como director de operaciones. La relación con su padre mejoró; desde el año 2001 hasta el año 2011, diez años después donde la relación fue distante, finalmente el tiempo ayudó a remediar los problemas y en el 2013 Jose German se convirtió en la mano derecha en los negocios para Foto Serrano.

La familia en el 2013 ha manifestado un gran progreso en cuanto a la relación entre padre e hijos; después de tantas discusiones y problemas realmente serios lograron reconciliarse. Los hermanos Navarro Uribe notaron el nuevo cambio de su padre. “Pero a pesar de estos cambios positivos de Herman, es de saber que los problemas no faltarán”, afirma Jose German. Lo que entre hermanos está muy

claro es que ante cualquier situación difícil respecto a la sociedad familiar ellos buscaran aliarse, pues en las dos generaciones lo que visiblemente ha permanecido ha sido el liderazgo de un jefe rígido.

A pesar de las buenas relaciones que lograron como familia y empresa en los últimos años, la familia reconoció que la cuarta generación de esta línea familiar perdió el interés por la empresa. Los hijos de David y Jose German no dieron sus primeros pasos en este arte que ha sido el mayor legado de tres generaciones. Por su parte la tercera generación también adoptó una posición de no involucrar a los hijos en la empresa debido a los problemas que han surgido y que pueden surgir. Como lo expresó David quien manifestó que no siente que la sociedad familiar sea el ambiente adecuado para el desarrollo profesional de su hijo.

Amenaza de la era Digital al ramo fotográfico.

Tan dinámica fue, la evolución de la fotografía, que a principios de la década de los noventa, aparecieron los primeros avances de la fotografía digital, la cual empezó a expandirse en todo el mundo, llegando a Colombia de manera importante y haciendo a un lado a la fotografía tradicional. La fotografía tradicional, está en serio peligro de extinción, pocos en realidad son los fotógrafos o aficionados, que continúan con su cámara oscura y su laboratorio de revelado en blanco y negro o a color.⁹⁶

Foto Japón, propiedad exclusiva de la familia Maldonado junto a sus fuertes socios: los Sanint, en el 2013 tuvieron una dura batalla para no dejarse quebrar, con la llegada de la revolución digital, por la que tuvo que cambiar sus antiguos esquemas para no dejarse vencer por la innovación que ofrecían las cámaras digitales. La compañía pasó de tener 210 puntos de distribución en 2008 a tan solo 101 a la fecha, año 2013. Foto Japón fue un competidor latente; que cambió

⁹⁶ TREJO, Francisco. La fotografía tradicional, arte en peligro de extinción. Consultado [Jueves 5 de Julio 2013]. Disponible en: < <http://leon.milenio.com/cdb/doc/impreso/9171583> >

sus estrategias para salir adelante del “apocalipsis” de la fotografía digital. Sus ingresos bajaron significativamente, en Julio del 2013 hizo oficialmente la solicitud de reorganización empresarial ante la Superintendencia de Sociedades, sosteniendo que no puede pagar las deudas que tiene con el sistema financiero.

En este contexto, para Foto Serrano la palabra clave sigue siendo “diferenciación”. Foto Serrano para el año 2013 contó con un buen estudio fotográfico, las fotos que en la empresa de los Navarro se han revelado, llevan retoques y opciones de escenas artísticas para que el cliente elija y al final quede satisfecho con el producto que le ofrecen. Esta estrategia los ha mantenido como una empresa reconocida y respetada en su labor a lo largo de su trayectoria en el mercado.

Entre opciones y propuestas encontró excelentes máquinas y en los años 2004 y 2008, respectivamente, compró equipos marca Noritsu que se caracterizaron por su potencia y revelado de 800 fotografías en una hora, convirtiendo su servicio de revelado en uno de los más eficientes y rápidos del mercado. Foto Serrano en el 2013 luchó por mantenerse con estándares elevados de calidad y producción a pesar de la amenaza latente de la era digital en el siglo XXI.

Desde el año 2003 Foto Serrano enfrentó quizá la mayor amenaza en su historia empresarial. El ramo fotográfico presentó drásticos cambios tecnológicos, desde el momento en que Kodak desarrolló la patente de las cámaras digitales las cuales se universalizaron en los países más desarrollados y se convirtieron en uno de los bienes de consumo más demandados. Además se empezó a producir un proceso de tendencia de medios, de tal forma que, por ejemplo, se incorporaron cámaras digitales a los celulares móviles, se empezó a estandarizar las tarjetas de memoria, etc., lo que podría revolucionar la forma de crear y compartir imágenes.

Los precios de las cámaras hoy en día son asequibles, hay cámaras desde cien mil pesos colombianos como la Fujifilm, hasta de un millón de pesos en adelante

como las Nikon. Las cámaras fotográficas están en el mercado al alcance de la mayoría de los particulares entre los que se encuentran amateurs, caprichosos, ignorantes o talentos gruesos de la fotografía, la estima y el cuidado que un buen artesano de ésta labor imprime en cada fotografía, con el tiempo se ha ido desplazando a razón de la captura inmediata, nítida y experimental que cualquier persona en cualquier momento tiene la posibilidad de tomar, retocar o borrar cuantas veces desee. (Véase Anexo 15: Ranking de Cámaras más pedidas).

Las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros, también se convirtieron en una amenaza para las empresas fotográficas por la facilidad de compartir y acceder a las fotos sin necesidad de imprimirlas. En un estudio realizado por la Kodak interamericana para el año 2008 se estableció que de cada 100 fotos tomadas en cámaras digitales se imprimían 3. “Ahora, las imágenes que escasamente se plasman sobre el papel, provienen de un efímero proceso de retoque digital y el servicio de una rápida impresora de última tecnología” sostiene Jose German.

De acuerdo con las estadísticas de la sociedad fotográfica colombiana en el año 2010 la participación del mercado de fotografías impresas en el área metropolitana de Bucaramanga en cualquier formato presentó grandes cambios. Para este mismo año Foto Serrano Ltda., ocupó el primer puesto en el mercado de la impresión a pesar de la amenaza constante, lo digital. Actualmente, los empresarios del sector Fotográfico manifiestan que el entorno en el que se encuentra la industria de la fotografía es considerado como frágil. (Véase Anexo 16: Entorno Actual del Mercado)

A pesar de los cambios que surgieron en los métodos de revelado en la industria de la fotografía y a pesar de que las salas de fotocurado, ampliadoras y cubetas para los químicos, se quedaron bajo llave en el cuarto oscuro de los antepasados. Foto Serrano se ha mantenido en el mercado. Todas las novedades que se dieron

en la segunda generación de Foto Serrano fueron el resultado de ideas visionarias que propuso y gestionó Herman desde los años 70 y 90, él quién se caracterizó por aprender de las ferias comerciales a las que asistía, como por ejemplo la feria de Kino en Europa y la Photo Marketing Association (PMA) celebrada la mayoría de veces en las Vegas siendo una de las ferias más importantes de la industria en América.

El panorama actual y futuro de Foto Serrano: Decisiones con fundamentos

La familia Navarro ha manifestado que desde el año 2011 el panorama de Foto Serrano en cuanto a relaciones familiares ha sido más favorable. Esta fue una etapa de reconstrucción y enmendadura de errores y la empresa sigue un cuidado especial en sus estados financieros, analizados permanentemente por la junta directiva, único órgano de gobierno con el que siempre ha contado Foto Serrano aunque no siga estrictamente los lineamientos.

No tener buenas prácticas como empresa familiar es un tema a considerar como una de las falencias con que cuenta en el año 2013 Foto Serrano. Es importante que la familia recurra a aquellas acciones que mejoren la eficiencia como lo son: la creación de órganos corporativos, definir un protocolo familiar, crear una asamblea de socios, definir la misión y visión, realizar una delimitación clara de roles y funciones de la empresa y definir un organigrama, entre otras.

Herman después de 39 años de mandato desde el año 1974 al 2013, no ha dado la mayor importancia al tema de las buenas practicas por ello en la empresa familiar solo ha funcionado con irregularidades la junta directiva, la estructura organizacional y la misión y visión de la empresa. Herman en el 2013 ha hecho el esfuerzo por sobrellevar y mejorar la relación padre-hijo permitiendo que cada uno defina un rol dentro de la empresa y contribuya en cierta medida. De igual manera la sociedad no ha buscado capacitación sobre las buenas prácticas de la empresa familiar. Aun para el 2013 no han definido un protocolo familiar y una delimitación

clara de roles y aunque las cosas parecen estar marchando en algún momento se hará necesaria su implementación como herramienta para trabajar en equipo y lograr buenos resultados a futuro.

En el 2013, Foto Serrano a pesar de los problemas a causa del dinámico mercado ha conservado 5 locales en los que aun opera: dos en Bucaramanga, dos en Cúcuta y uno en Honda. Los que más han reportado ingresos son los de Bucaramanga, que están ubicados en la calle 36 con carrera 15 en el centro y en la calle 51 con carrera 33 en Cabecera Primera Etapa. ambos en la ciudad de Bucaramanga. Adicional cuenta en esta misma ciudad con la división de Serrano publicidad y Creativos y con el convenio de David Navarro Industria Fotográfica. (Véase Anexo17: Fotografía locales actuales Foto Serrano, Bucaramanga)

El mercado se tornó tan exigente que Foto Serrano ha adoptado medidas importantes como la de arrendar todos los locales que cerraron: el de la calle 100 en la ciudad de Bogotá, el de la calle 37 con carrera 15, cabecera tercera etapa, Cañaveral y el de la carrera 33 con calle 47, estos últimos de la ciudad de Bucaramanga. Los Navarro se vieron en la necesidad de hacerlo ya que se dieron cuenta que conservar pocos puntos y dar en arriendo los otros locales ha sido la mejor alternativa para generar mayores ingresos a la sociedad. (Véase Anexo 18: Puntos de venta Foto Serrano)

Los negocios de Honda y Cúcuta han estado bien administrados y supervisados. Estos administradores a su vez se han encargado de responder a la dirección administrativa de Bucaramanga. La confianza ha sido tanta a estos administradores por parte de los Navarro, que no han necesitado supervisión directa, y aunque no son familiares si son muy allegados y llevan muchos años de labor y entrega en la empresa.

En relación a los proveedores con que ha contado Foto Serrano, entre los escogidos por precio y calidad se encuentra el distribuidor de Kodak en Colombia. A pesar de que esta compañía se vio afectada por la competencia extranjera y luego severamente sacudida por la revolución digital, se reorganizó y simplificó su estructura de negocios a fin de abaratar costos. Otro de los proveedores alternos de Foto Serrano son Pizar Ltda., y la ya nombrada empresa Fotomoriz ubicada en la ciudad de Bogotá.

De generación a generación, el tratamiento de la imagen como empresa se ha conservado e igualmente ha perdurado el legado familiar. Sostiene la familia. Aunque hay una realidad que asecha en el siglo XXI, la desaparición del ramo fotográfico. Pese a que la familia empresaria reconoce está latente amenaza, ellos afirman que seguirán luchando por conservar el legado del arte fotográfico.

Para lograr mantenerse en el mercado Foto Serrano a los malos tiempos le ha puesto la cara; es característico que los mejores nunca bajan la guardia. Por ello es característico de los Foto Serrano no estar de brazos cruzados, al contrario permanecen en firme búsqueda de productos innovadores.

Para el desarrollo de un nuevo producto en la empresa familiar lo usual ha sido la lluvia de ideas; la iniciativa surge la mayoría de veces por la creatividad de los accionistas o por actividades de benchmarking. Además de estar a la expectativa de las novedades en la fotografía, escuchar las sugerencias de clientes, proveedores y colegas. Estas sugerencias son utilizadas por Herman como guía, de donde salen nuevas propuestas escudriñadas y mejoradas por la imaginación de David, quien siempre con la intención de innovar propone algo para mejorar.

Han surgido diferentes y diversas propuestas gracias a las sugerencias y lluvia de ideas, entre las que vale destacar: el PhotoBook, el cual se trata de un álbum personalizado de acuerdo a la historia o tema que el cliente desee plasmar. Los

pocillos estampados con la imagen o texto que elija, Fotografías diseñadas en rompecabezas con los colores, texto y dimensiones de mayor preferencia del consumidor, etc., entre otras propuestas que tienen para entretener y atrapar al cliente. Todas estas ideas se ajustan al gusto y a las necesidades de los interesados ya sean jóvenes o mayores. El objetivo que se propuso Foto Serrano con esos productos, es explotar en todas sus manifestaciones la industria fotográfica, acompañar a los niños, jóvenes y viejos en cada momento, para que tengan en sus álbumes los mejores recuerdos.

Lo más drástico para el mercado fotográfico han sido los cambios en los gustos y elecciones de los consumidores, por esta razón se ha propuesto la retroalimentación con algunos de los clientes más importantes quienes a partir de sus necesidades en los productos, obligan a que la empresa constantemente genere novedades. Dentro de sus nuevas propuestas Foto Serrano quiere cubrir las exigencias de este nuevo mercado empleando de la forma más adecuada el trabajo creativo de David Navarro. Aunque Industria Fotográfica ha estado más enfocada hacia un nicho de mercado de mayor rango, (fotografía publicitaria, fotografía social y de eventos, diseño de imagen y formatos de gran tamaño); este tipo de servicio orientado por David y el valor añadido que sella sus trabajos, aportará más ganancias a Foto Serrano. (Véase Anexo 19: Fotografías David Navarro Industrias Foto graficas).

Foto Serrano tiene la convicción de seguir en el mercado, día a día Herman sigue indagando, entre contactos, ferias y tecnología en el año 2013 ha encontrado una nueva máquina de Fujifilm con el fin de poder seguir liderando las listas de calidad y mercadeo. La nueva adquisición se trata de una máquina de impresión en 3D de tecnología de punta, con la cual aportará a la empresa un aire de innovación. Además para estar conectado con las tendencias y opiniones del mundo Herman ha buscado aplicar a una nueva página web que sea novedad, y sobre todo que

los dé a conocer en cualquier red social, en donde se compartan historias y dejen la opinión sobre una empresa que aún hoy en día causa admiración.

5.2 ANÁLISIS DEL CASO DE FOTO SERRANO LTDA.

Con el fin de analizar qué tanto la realidad de la empresa corresponde al marco teórico, a continuación se presenta el análisis de la situación de Foto Serrano para cada uno de los temas relevantes del estudio de las empresas familiares.

5.2.1 Etapas Evolutivas. En la tabla 7 se identifican algunas de las características de las etapa evolutivas del eje de la familia (EF) para Foto Serrano.

Tabla 7. Análisis Eje de la Familia, Foto Serrano

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<p>Joven familia de Negocios</p>	<p>Esta etapa inicialmente se da en Foto Serrano, cerca de los años 40 donde nace la decisión de trabajar en familia un proyecto empresarial, y se decide trabajar en un arte inexplorado. Los emprendedores comenzaron este proyecto a la edad de 36 años y cada uno había establecido su propia familia. Los hijos de los fundadores se encontraban en una edad menor a los 18 años.</p> <p>Entre los principales retos que afrontaron los líderes fueron las decisiones sobre la relación entre trabajo y familia, la crianza de los hijos.</p>
<p>Ingreso en el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso al negocio por parte de los familiares se va dando con el transcurrir del tiempo, y a medida que el mismo crecimiento de la empresa lo va demandando. Un claro ejemplo de ello ocurrió en el año 1942, cuando la esposa de David Navarro ingresó a colaborar en las actividades productivas de la empresa familiar. • La segunda generación ingresó al negocio familiar a una temprana edad, realizando oficios varios. Con el transcurrir del tiempo y a medida que los hijos fueron creciendo se fueron

ETAPA	DESCRIPCIÓN
	<p>involucrando más en las actividades de la empresa de tal manera que, Herman Navarro Uribe a los 43 años de edad tomó posición legalmente de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando Herman asumió el poder ya había conformado un hogar con Myriam Gámez de tres hijos: David, Jose German y Luisa Fernanda. Al igual que en la primera generación estos descendientes ya se encontraban en su adolescencia realizando sus primeros pasos en la empresa. La esposa de Herman, Myriam Gámez decide ingresar a trabajar en la empresa familiar desde el año 1974.
<p>Trabajo conjunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta etapa ha tenido lugar en Foto Serrano, durante sus dos generaciones. A pesar de que a la hora de trabajar en equipo se presentan algunas fallas, los hijos han colaborado a sus padres en las diferentes actividades de la empresa.
<p>Cesión de la batuta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cesión de la batuta de la primera generación, se dio en el año 1974, no fue un proceso planeado sino forzoso debido a la muerte del líder. • En la segunda generación aún no se ha dado la cesión de la batuta. Los descendientes de Herman Navarro y Myriam Gámez son los futuros sucesores, es decir quienes conforman la tercera generación de Foto Serrano. Estas personas ya se encuentran independizadas en sus respectivas carreras profesionales.

Fuente: Autoras

A continuación en la tabla 8 se identifican algunas de las características de las etapas evolutivas del eje de la empresa **(EE)** para Foto Serrano

Tabla 8. Análisis Eje de la Empresa, Foto Serrano

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<p>Nacimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foto Serrano nació en el año 1940. Su estructura giraba en torno a sus fundadores David Navarro y Deogracias Serrano, quienes se encargaron de crear la demanda de la fotografía en la ciudad de Bucaramanga.
	<ul style="list-style-type: none"> • En la primera generación, la expansión de la sociedad fue una

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Formalización- Expansión	<p>transición compleja, donde David logró profesionalizar el negocio, implementar estrategias para adquirir nuevos productos y nueva tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante la segunda generación, Hermán Navarro ha implementado una expansión y formalización de su negocio, abriendo más sucursales en Bucaramanga y en otras ciudades del territorio nacional. • Durante las dos generaciones se fue fortaleciendo la estructura organizacional, departamentalizando la empresa y realizando alianzas estratégicas.
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> • La madurez del negocio se ha ido alcanzando paso a paso. Para afrontar esta etapa Herman Navarro desde el año 2011 cuenta con la colaboración de sus hijos Jose Germán y David Navarro quienes están trabajando por una nueva planeación estratégica e implementando procesos de transparencia para la administración de la empresa. • Actualmente existe una estructura organizacional más definida con apoyo de profesionales. Foto Serrano cuenta con un administrador, un contador, y supervisores. Sus procedimientos son más organizados, modernos y orientados a la mejora continua. • El empresario Herman Navarro Uribe también ha enriquecido sus líneas de negocio gracias a los Benchmarking de las ferias internacionales de Fotografía.

Fuente: Autoras

En la tabla 9 se identifican algunas de las características de las etapas evolutivas del eje de la propiedad en Foto Serrano

Tabla 9. Análisis Eje de la Propiedad, Foto Serrano

Etapa	Descripción
Empresario	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario controlador inicialmente fue David Navarro, quien se encargó de trabajar en cada aspecto para lograr poner en movimiento la empresa pese a las limitaciones para comercializar durante la segunda guerra mundial. En la época

Etapa	Descripción
Controlador	<p>en la que David controló su empresa, se logró una capitalización importante para Foto Serrano; él estructuró una forma de negocio para la siguiente generación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La segunda generación inicia con el control de Herman Navarro quien ha trabajado para atraer y mantener el capital heredado. Él ha logrado controlar el punto de vista de las personas que tienen participación social en Foto Serrano y ha logrado implantar y defender sus ideales en su empresa familiar.
Sociedad de Hermanos	<ul style="list-style-type: none"> • En Foto Serrano se presentó Sociedad de hermanos por 1 año, ésta se dio tras la muerte de David, en el año 1974. En ese mismo año Reynaldo y Amparo decidieron venderle la participación social de la compañía familiar de cada uno a Herman. Disolviendo así esta sociedad de hermanos, aunque legalmente el traspaso de la empresa se dio hasta el año 1978.
Consortio de primos	<ul style="list-style-type: none"> • En ninguna de las dos generaciones de Foto Serrano se ha presentado consorcio de primos.

Fuente: Autoras

5.2.2 Factores de éxito. En la tabla 10 se presenta una lista de chequeo de los principales factores de éxito y buenas prácticas de las empresas familiares que se encontraron en Foto Serrano.

Tabla 10. Lista de chequeo de los factores de éxito de Foto Serrano

Lista de chequeo de Factores de éxito	SI	NO
✓ Elaboran un buen plan de contingencia.		X
✓ Elaborar un presupuesto que pueda contribuir sin duda a que la empresa disponga de liquidez suficiente para afrontar los pagos inmediatos.	X	
✓ Acuden a las líneas de crédito	X	
✓ Documentan por escrito los compromisos adquiridos tanto con los clientes como con los proveedores.	x	
✓ Cuentan con una excelente red de proveedores	x	
✓ Identifican sus puntos de diferenciación respecto a la competencia.	x	

Lista de chequeo de Factores de éxito	SI	NO
✓ Implementan la personalización con cada cliente.	x	
✓ Hay constancia y dedicación en el trabajo a realizar.	x	
✓ Establecen metas claras.	x	
✓ Hay una completa y equitativa distribución del trabajo		x
✓ Son empresarios arriesgados, pero equilibrados.	x	
✓ La organización tiene definida la Visión, Misión y Valores Corporativos.	x	
✓ Realizan un excelente proceso de ventas	x	
✓ Realizan campañas o actividades de Fidelización para los clientes conseguidos.	x	
✓ Hay consolidación de un buen equipo de trabajo		x
✓ Existe clima laboral que facilite la consecución de los objetivos propuestos.		X
✓ Hay formación preparación, orientación y capacitación permanente en todos los niveles.	X	
✓ Implementación de la página Web	x	
✓ Implementación de un sistema de gestión.	x	
✓ Hay una persona en la familia que toma el papel de mediador para solucionar las inconformidades que se presentan en la empresa y la familia.	x	
✓ En Foto Serrano se reúnen para tratar los temas conflictivos		X
✓ Los líderes de Foto Serrano generan espacios para transmitir sus conocimientos a sus descendientes		X
✓ Foto Serrano está formalmente constituida, y la participación de sus miembros está claramente definidas	x	
✓ En Foto Serrano se tiene una cláusula para impedir los ingresos de más familiares a la sociedad.	x	
✓ Foto Serrano Tiene definida su junta Directiva	x	
✓ Foto Serrano tiene un protocolo familiar claramente definido		X
✓ Foto Serrano acude a asesorías externas	x	
✓ Foto Serrano está preparada la sucesión, la planifica con anterioridad		X
✓ Foto Serrano ha implementado la departamentalización	x	
✓ Foto Serrano ha definido un sueldo para cada uno de sus empleados	x	
✓ Foto Serrano implementa avances tecnológicos para el mejor	x	

Lista de chequeo de Factores de éxito	SI	NO
funcionamiento de la empresa		
✓ Han realizado poda familiar	x	

Fuente: Autoras

5.2.3 Análisis relaciones de poder y roles en la empresa. En la tabla 11 se da a conocer el análisis de las relaciones de poder que se presenta en Foto Serrano.

Tabla 11. Análisis relaciones de las dos empresas estudiadas

ANÁLISIS RELACIONES DE PODER FOTO SERRANO
<ul style="list-style-type: none"> • En la primera y segunda generación de Foto Serrano se han presentado dificultades en la relación laboral, por ende algunos miembros decidieron trabajar en locales separados y otros decidieron independizarse laboralmente • En la segunda generación cuando Herman Navarro toma el poder de Foto Serrano, la forma de direccionar, se mantiene de acuerdo al modelo implantado por el fundador David Navarro. • La segunda generación se ha visto inmersa en conflictos familiares debido a falencias en la administración, y la falta de comunicación entre los miembros de la familia. • Foto Serrano se ha caracterizado porque en las dos generaciones ha estado liderada por personas autócratas dificultando el proceso de participación de las generaciones futuras. • En esta empresa familiar, sus dos líderes se ha enfocado en tener el control total tanto de la empresa como el de la familia, truncando las buenas relaciones.

Fuente: Autoras

Por otro lado, en la tabla 12, se presenta la descripción los principales roles que se desempeñan en Foto Serrano, este se hace de acuerdo a los conceptos del modelo de los tres círculos propuesto por Renato Tagiuri (1996). Considerado en el numeral 3.2.2.1, teniendo en cuenta este modelo se puede analizar que en Foto Serrano el caso de los números 1, 2 y 3 no se ha presentado.

Tabla 12. Análisis Empresa Familiar como un sistema, Foto Serrano

PERSONAJES
Luisa Fernanda es integrante de la familia Navarro Gámez, es accionista y no trabaja en la empresa, de esta manera representa el número 4. del modelo conceptual de los tres círculos de Renato Tagiuri (1996)
Deogracias Serrano, accionista durante la primera generación, trabajó, colaboró y aportó conocimientos técnicos en la empresa. Deogracias representó claramente el número 5, el accionista que trabaja en la empresa y no es familiar.
Amparo Uribe y Myriam Gámez son el ejemplo de familiares que trabajaban en la empresa y no tenían participación social, es decir representarían el número 6. Además fueron dos mujeres muy dedicadas a su hogar y a la crianza de sus hijos. En su respectivo momento hicieron creativos aportes a la empresa. Trabajaron en el departamento de servicio al cliente.
La colaboración de cada uno de los miembros de la familia en la empresa en las dos generaciones se ha manifestado de la siguiente manera: David Navarro, Herman Navarro Uribe, Jose Germán y David Navarro Gámez, representan al familiar, accionista y empleado de la empresa. En la primera y segunda generación David y Herman respectivamente han representado la voz de mando en la empresa En la segunda generación Jose Germán ha implementado sistemas de gestión de calidad y David Navarro Gámez ha sido el encargado de hacer los aportes de creatividad para la sociedad familiar. Estos cuatro hombres representarían el número 7 del modelo de los tres círculos de Renato Tagiuri (1996)

Fuente: Autoras

5.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE FOTO SERRANO

A continuación en la tabla 13 se presenta las principales conclusiones y recomendaciones respecto a los temas de interés, Etapas evolutivas, Factores de éxito, Relaciones de poder, para Foto Serrano.

Tabla 13. Conclusiones de los temas estudiados en cada una de las empresas

CONCLUSIONES DE FOTO SERRANO

- Foto Serrano ha logrado mantenerse en el mercado gracias a la diferenciación de sus productos.
- Las dos estrategias con las que Foto Serrano logró sobrevivir a los tiempos de crisis fue Liderazgo en costos y la alianza estratégica con SOFOCOL.
- Foto Serrano se caracteriza por la calidad y la creatividad en sus productos.
- Los principales éxitos de Foto Serrano se deben al trabajo y dedicación de la familia Navarro.
- Foto Serrano ha sido y sigue siendo una empresa con falencias en las relaciones de la familia. Es evidente que la mala comunicación entre sus miembros ha generado muchas veces la separación de la familia empresaria. Por ello es necesario poner en marcha las buenas prácticas que fortalezcan a Foto Serrano y le permitan seguir en el mercado con mayor fuerza.
- A partir de las vivencias de la empresa Foto Serrano, se hace necesaria la implementación definitiva de algunas buenas prácticas como es el caso de los sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar.
- Además es importante perfilar claramente las funciones de los comités de dirección y del consejo de familia, apuntando a diferenciar los ámbitos de decisión de la familia y empresa e incorporando habilidades comunicativas y prácticas de gestión que permitan prevenir y manejar los posibles conflictos.
- La importancia de un protocolo familiar de alto valor ético y emocional, en Foto Serrano es imprescindible ya que ayudaría a la organización patrimonial y dejaría en claro los roles o funciones de cada uno de los miembros dentro de la sociedad. Establecer un protocolo ayudaría además a que la familia se sienta parte de un proyecto en común con una visión acorde hacia el futuro, fortaleciendo entre otras cosas la comunicación, el trabajo en equipo, el clima laboral y con ello la calidad de vida dentro y fuera de la empresa.
- El tema de la sucesión en Foto Serrano es un proceso que sus líderes, David y Herman han evadido. Lo más idóneo y conveniente para la empresa es que éste sea un proceso planificado con tiempo, y sobre todo hacerlo funcionar. Es importante que Herman dé espacio y vía para que una tercera generación inyecte a la empresa un capital nuevo de ideas, energías y estrategias, que permita y entienda que la continuidad del legado familiar depende en gran medida de ello, y que ejercer un gobierno autocrático no permitirá muy

CONCLUSIONES DE FOTO SERRANO

probablemente que esta empresa familiar trascienda y sobreviva por mucho tiempo más.

- Lo más importante es que como familia y empresa dejen de lado los conflictos y los miedos sobre el futuro, que trasciendan es decir que vayan más allá en lugar de continuar, que significa seguir haciendo lo mismo y sobre todo que trabajen unidos como familia y empresa tranquilos ya que la batalla actual es dura debido a la constante amenaza al ramo fotográfico por parte de la era digital. Es fundamental que Foto Serrano siga creciendo y que a través de las buenas prácticas construya estrategias que le permitan diferenciarse y seguir vigentes en el cambiante mercado del siglo XXI.

Fuente: Autoras

5.4 CASOS PEDAGÓGICOS SOBRE FOTO SERRANO

A partir del caso empresarial se escribieron dos casos pedagógicos sobre Foto Serrano con sus respectivas notas de enseñanzas, las cuales servirán de guía al docente durante la clase en la que se estudie el caso. Los casos pedagógicos junto con las notas de enseñanza se presentan en el **ANEXO 20**.

En cada uno de los casos se contextualiza una situación real, en la cual intervienen múltiples factores, con la finalidad de que los alumnos, propongan soluciones para resolverlo. Se busca que los estudiantes puedan definir, la problemática de la empresa a través del caso y que lleguen a sus propias conclusiones de tal forma que en grupo se pueda debatir dichas ideas y las defiendan proponiendo un plan de acción viable.

Con el fin de validarlos en el aula, los casos pedagógicos de Foto Serrano Ltda., se implementaron el día 9 de Octubre del año 2013 en uno de los grupos de Creación de Empresas de la Profesora Diana Barreneche y se contó con la participación de 38 estudiantes de Ingeniería Industrial e Ingeniería Química, de los cuales 20 estudiantes leyeron el caso A y los 18 restantes leyeron el caso B. **(VEASE ANEXO 21)**

A continuación se describe el proceso que se desarrolló durante la clase:

5.4.1 Fase Preliminar. El día 30 de Septiembre la profesora habló a los estudiantes de los respectivos casos y facilitó los documentos a cada alumno con el propósito de que estos realizarán en su casa una lectura individual y se prepararán para realizar un debate en el salón de clases. Para ello se les sugirió leerlo identificando los principales temas de estudio.

5.4.2 Análisis de los casos pedagógicos A y B. El debate de los casos se llevó a cabo el día 09 de Octubre del año 2013 con una duración de dos horas. Esta actividad fue liderada por las autoras del caso con la colaboración de la profesora quien sirvió de mediador con los estudiantes y además aportó en la transmisión de conocimiento asociado. Las autoras del proyecto moderaron la discusión y realizaron las preguntas que se proponen en el plan de enseñanza de las notas pedagógicas de cada uno de los respectivos casos. Se planteó un debate en el que se discutieron diferentes ideas y posiciones críticas de los estudiantes presentes.

Al finalizar la clase, el profesor resumió la discusión y presentó aquellas observaciones significativas que surgieron de la discusión del análisis del caso.

5.4.3 Evaluación de la calidad de un caso. Culminando la sesión se le solicitó a cada uno de los estudiantes diligenciar el formato denominado “Criterios para evaluar la calidad de un caso” con el fin de evaluar la estructura de los casos presentados. **(VEASE ANEXO 22).**

A continuación se presentan los resultados de la tabulación de datos de las respuestas de los estudiantes que participaron en la actividad.

Al analizar el **gráfico 1** se puede observar que de los estudiantes que leyeron los casos de **A** y **B** de Foto Serrano el 60% y el 61% respectivamente consideran que estos reflejan una situación real, además el 69% y el 71% opinan que los casos están completamente definidos, adicionalmente ante la pregunta de que también está estructurado, de modo que pueda entenderse su lógica, el caso el 66% de los estudiantes que leyeron el caso A contestaron que el caso es muy lógico y el 72% de los estudiantes que leyeron el caso B coincidieron con esta respuesta. El 70% y el 67% de los alumnos están de acuerdo en que los casos A y B respectivamente presentan temas de interés.

El 85% y el 74% consideran que los casos pedagógicos estudiados disponen de la información necesaria para entenderlos., en el caso A el 95% de los estudiantes opinan que la complejidad del caso es adecuada, y en el caso B el 78% de los estudiantes están de acuerdo con esa respuesta. El 76% y el 72% de los estudiantes que participaron de la actividad dicen que el caso está escrito de tal forma que sus componentes se integran bastante.

Cuando a los estudiantes se les preguntó que si por medio del caso se aprenden principios básicos, el 45% de los estudiante que les correspondió el caso A, consideran que por medio de este caso se aprende a identificar problemas y soluciones, mientras que de los alumnos que les correspondió el caso B consideraron que por medio de este caso se logra a identificar problemas. Finalmente el 60% y el 67% de los estudiantes consideran que los casos A y B de Foto Serrano respectivamente contienen el suficiente reto, es decir, estimulan el interés en buscar soluciones.

Gráfico 1. Tabulación de los resultados Caso A y B Foto Serrano

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS CASO A	RESPUESTAS CASO B
¿Es realista? ¿Cree que el caso es verdadero?	Refleja una situación real	60%	61%
	Parcialmente real	15%	11%
	Corresponde a una situación típica real	25%	28%
¿Una vez que la lectura del caso termina se pueden definir sus objetivos?	Todavía Ambiguos	5%	6%
	Parcialmente definidos	26%	23%
	Completamente definidos	69%	71%
¿Esta bien estructurado el caso de modo que puede entenderse su lógica?	Presentación ilógica	9%	5%
	Parcialmente Lógico	25%	23%
	Es muy Lógico	66%	72%
¿Qué tan relevante son los temas presentados en el caso alrededor del problema?	Demasiados temas	0%	5%
	Algunos irrelevantes, deben eliminarse	30%	28%
	Todos los temas son relevantes	70%	67%
¿Esta disponible toda la información que se necesita para entender el caso?	Falta información clave	0%	9%
	Falta información secundaria pero útil	15%	17%
	Se dispone de la información	85%	74%
¿La complejidad del caso se adapta a la audiencia?	Es demasiado complejo	5%	11%
	Debería ser un poco más difícil	0%	11%
	La complejidad del caso es adecuada	95%	78%
¿Está escrito el caso de forma que sus componentes se integran?	No	0%	0%
	Más o menos	24%	28%
	Bastante	76%	72%
¿Por medio del caso aprenden principios básicos?	Sí, a identificar un problema	35%	50%
	Sí, a identificar problemas y soluciones	45%	33%
	Sí, se aprende cómo aprender	20%	17%
¿El tema del caso es suficiente para estimular el interés en buscar soluciones?	No hay reto	5%	0%
	Hay algún reto	35%	33%
	Contiene reto suficiente	60%	67%

Fuente: Autoras

Al finalizar el debate de los casos A y B de Foto Serrano se les pidió a los estudiantes del grupo de creación de empresas emitir comentarios y sugerencias respecto a la estructura de los casos y se les preguntó además como les habían parecido los casos. Los comentarios a estos interrogantes fueron los siguientes:

- “La historia de los casos es interesante, y es importante conocer las situaciones típicas de las empresas familiares a través de un ejemplo de empresa de nuestra región”.
- “A mí solo me correspondía leer el caso A, pero me leí ambos, la historia es tan llamativa que uno queda interesado en seguir leyendo”.
- “Uno empieza a leer y no se da cuenta a qué horas terminó la lectura”.
- “Los casos reflejan la realidad de los empresarios que se quedan con mentes en el pasado y que triste ver que en esta época aún no se haya evolucionado”.
- “A pesar de que los casos son muy largos, uno queda intrigado y motivado para continuar con la lectura”.

Después de la presentación de los casos en clases, se hizo un análisis de los principales aspectos a mejorar en cada uno de los casos y de acuerdo a esto se realizaron las respectivas modificaciones, teniendo en cuenta las diferentes opiniones de los compañeros que participaron de la actividad, tales como suministrar más información secundaria pero relevante, hacer sobresalir más los temas presentados en los casos y una mayor integración de sus componentes con el fin de que la lectura resultara más comprensiva y agradable.

6. CASO DE ESTUDIO - INDUSTRIAS LAVCO LTDA

Al igual que se hizo para Foto Serrano, a partir de la información brindada por Industrias Lavco se escribió el caso empresarial, se analizó la situación de la empresa en función del marco teórico y se escribieron dos casos pedagógicos. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

6.1 CASO EMPRESARIAL “INDUSTRIAS LAVCO LTDA. TODA UNA TRAYECTORIA DE VIDA EMPRESARIAL”⁹⁷

Las empresas familiares no solo son el sustento económico del hogar sino que también son la base del desarrollo social y económico de la región a partir de la generación de producción y empleo.

La historia de la Empresa INDUSTRIAS LAVCO LTDA., tiene una trayectoria laboral de su fundador de más de 60 años, fue creada por don Luis Armando Vesga Gutiérrez, quien nació en Charta, Santander, en el año 1926 y llegó a la ciudad de Bucaramanga en el año 1935. Luis Armando fue un hombre trabajador, incansable y laborioso, quien con su trabajo ha dejado huella en la Historia de la Metalmecánica de la región.

Inicios de los hermanos Vesga

Todo inició en el año 1934 cuando Luis Armando era apenas un niño, de casi ocho años de edad, y la situación económica que afrontaba su familia resultaba

⁹⁷ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas a los personajes, Luis Armando Vesga, Olga Vesga, Rose Mary Vesga, y los dos trabajadores: Isaura Martínez y José Méndez, por las autoras del caso, en Bucaramanga en los meses de Junio y Julio de 2013.

bastante desalentadora. Era la época donde culminaba el gobierno del presidente Olaya, gobierno donde se manifestó la violencia en algunas regiones de Colombia, en especial en Boyacá y Santander, motivada por factores políticos; además Colombia salía de la gran depresión de principios de los años 30 la cual había debilitado críticamente la economía. Este ambiente de zozobra económico afectó a miles de familias, entre ellas a una humilde de sangre campesina, los Vesga Gutiérrez, quienes se vieron obligados a dejar su pueblo natal para buscar en otro lugar mejores oportunidades de vida.

Es de esta manera que la familia Vesga Gutiérrez llega a la ciudad de Bucaramanga en el año 1935 con un capital que solo alcanzó para adquirir una pequeña casa y lograr sobrevivir unos pocos meses; contrario a lo que la familia pensaba todo resultó tan costoso y difícil de conseguir que el dinero ahorrado no fue suficiente. Luis Armando y su hermano Efraín, los mayores de seis hijos, tuvieron que afrontar la realidad y dejar tempranamente los juguetes por herramientas de trabajo; ya que ellos debían pensar en el bienestar de toda su familia.

La formación educativa de Luis Armando y Efraín corrió entonces por cuenta de su padre, persona culta y formada quien transmitió a sus hijos mayores sus conocimientos y sus destrezas y lo más importante, valores como la honestidad, el respeto, el amor por el trabajo. Con tan solo segundo de primaria, Luis Armando y Efraín en principio se ocuparon de todo tipo de oficios de manera autodidacta, que gradualmente fueron orientando hacia la parte técnica en labores de carpintería, albañilería, fabricación de tornillos, bujes y otras diferentes piezas.

Luis Armando recuerda la primera pieza de mecánica fabricada por sus manos. Él afirma *“La situación en la carpintería estuvo muy crítica, hubo mucha ruina, entonces decidí hacer una carabina como la que una vez había visto años atrás”*. Con tan solo un tubo, un serrucho, un reverbero donde calentaba el cautín para

poder soldar, y su imaginación, logró terminar su escopeta después de 2 meses de intenso trabajo. La misma escopeta que tiempo después logró vender en 16 pesos, con los cuales le dio a la familia una gran cena y además, le alcanzó para comprar una broca, y así poder hacer y vender más escopetas. Desde entonces, empezó a legar a su hermano Efraín las enseñanzas que le dejaba el aprendizaje diario de su labor como mecánico.

Con el afán y compromiso de colaborar con la satisfacción de las necesidades en su hogar; Luis Armando aprovechó cada oportunidad que se le presentaba, su interés siempre fue el de aprender y desarrollar habilidades que lo llevaran a destacarse respecto a sus compañeros de trabajo. Sus cualidades y espíritu de labor poco a poco fueron sobresaliendo, pues logró atraer a bastantes empresarios interesados por la calidad de su trabajo; estos le confiaban diversas tareas, respaldándolo en la compra de mejores herramientas.

Los dos hermanos incursionaron en la mecánica a mediados de los años 40, dándose a conocer con el apelativo de Los hermanos Vesga. Esta sociedad fue solo de palabra y estuvo centrada en la rectificación de motores. Luis Armando expresa *“empezamos arañando el mundo y los hierritos, a alquilar equipos para poder operar y realizar diferentes arreglos”*. Se organizaron y realizaron trabajos como troquelados, reparaciones de máquinas, escopetas; servicios similares que prestaba cualquier taller competitivo de mecánica. Las primeras herramientas que obtuvieron trabajando juntos fuertemente fueron una segueta y un taladro.

Primeras Sociedades, Contactos y Experiencias como empresarios.

Hacia mediados del año 1950 Luis Armando, su hermano Efraín y el señor Eduardo Cornejo, un conocido de los talleres de mecánica, se unieron para hacer una grande e importante adquisición una máquina rectificadora de cigüeñal, esta máquina era empleada para reparar motores en los talleres de rectificación y fue

importada por la caja Agraria⁹⁸, entidad creada por el Gobierno en 1931 y considerada el banco más grande de Colombia.

En esta nueva sociedad entre los dos hermanos aportaban la mitad del capital y el señor Cornejo la otra mitad para adquirir la máquina. Lamentablemente surgieron algunos inconvenientes económicos con el señor Cornejo quien tuvo que recurrir a un préstamo para pagar su parte de la máquina el cual canceló con el tiempo.

Luis Armando y Efraín crean así la firma SIVCOL, SOCIEDAD INDUSTRIAL CORNEJO LTDA., la cual inició como taller de mecánica industrial, formalmente en sus inicios no fue registrada, funcionó paralelamente y en el mismo local donde trabajaban la rectificación de motores. Desde los inicios Luis Armando y Efraín se dieron a conocer como los “VESGA HERMANOS”.

Aprender a operar la máquina Cigüeñal fue una de las pruebas más complejas que surgieron para éstos hombres emprendedores. Era indispensable que la cigüeñal estuviera a toda marcha en el menor tiempo posible, ya que las ganancias deducidas de ésta, serían invertidas en el pago que ayudaría a liberar la casa de Efraín la cual se dio en garantía y en el mantenimiento de la misma máquina. Luis Armando pasó días enteros tratando de maniobrar *la cigüeñal* le tomó tiempo hasta que su habilidad y su inteligencia lo llevaron a realizar la primera rectificación de motor en aquel aparato complejo.

La máquina cigüeñal aportó grandes beneficios, los ingresos que reportaba eran bastante significativos tanto, que los hermanos Vesga lograron comprar tres locales, uno en la carrera 16 #23-36 donde empezó a operar la rectificación de motores y el mecanizado de camisas para motores y el otro en la carrera 15 con calle 20 en la ciudad de Bucaramanga.

⁹⁸ NULLVALUE. Caja agraria: adiós a otra insignia nacional. Portafolio.com Publicado 5 de Marzo de 2007. Consultado [22 de Agosto de 2013]. Disponible en:<<http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2406571>>

En la década de los años 50 los hermanos Vesga comenzaron los contactos para la importación de maquinaria. Las primeras importaciones estuvieron encabezadas por el señor Montero y la empresa conocida como PANTECNICA S.A.⁹⁹. El señor Montero se destacaba por sus habilidades mercantiles de maquinaria europea y su capacidad de persuasión. Cada vez que frecuentaba la feria Internacional de Bogotá lograba asesorar a Luis Armando respecto a las máquinas en las que debía invertir.

Entre las personas que respaldaron con su voto de confianza a los hermanos Vesga, se cuenta al señor Gonzalo Díaz amigo de los hermanos Vesga, quien contribuyó en gran medida con préstamos para adquirir bienes de capital.

Culminaba ya los años 50, cuando Luis Armando padeció algunos quebrantos de salud y buscando una cura para su enfermedad realizó un largo viaje a Europa en compañía de kurth Walter un amigo alemán. Cuando llegó a Alemania el malestar había desaparecido, Luis Armando ya estaba recuperado en parte gracias a medicamentos que un médico amigo le había proporcionado antes del largo viaje a Europa. Así pues las cosas Luis Armando aprovechó su estadía en Alemania para visitar diferentes empresas del sector metalmecánico y asistir a la Feria de Hannover que aún hoy en día sigue siendo uno de los principales eventos feriales del mundo en metalmecánica e industrialización. De esta manera logró traer nuevas ideas que generaron un panorama más amplio de la actividad de la mecánica.

Para el año 1964 la firma Sivecol empezó a desfragmentarse por la diferencia de intereses y opiniones entre los socios, quienes finalmente, decidieron terminar dicha firma. El señor Cornejo decidió vender sus acciones a terceros y no vendérselas a los hermanos Vesga, ya que la relación con ellos se tornaba difícil.

⁹⁹ Fundada en el año 1952, Inicialmente dedicada a la venta de productos siderúrgicos importados de Europa. Desde 1976 cambia la razón social que en ese entonces era “Matelco” por la actual “Pantecnica S.A.” así como la penetración a nuevos segmentos de mercado.

Por su parte los hermanos lograron hacer negocios con aquellos nuevos socios y permutar las acciones que les había vendido Eduardo Cornejo con los terrenos ubicados entre las Carreras 15 y 16, y las calles 20 y 23 en Bucaramanga. De ésta negociación, Luis Armando y Efraín se quedaron con la sociedad Sivecol, dos locales para operar y la máquina cigüeñal.

Ya para el 10 de Junio del año 1965, la sociedad conocida como Sivecol se registró formalmente en la Cámara de Comercio en la ciudad de Bucaramanga quedando como únicos socios Luis Armando y Efraín. Esa sociedad además de trabajar en mecánica fabricaba herrajes finos para sillas giratorias, y realizaron una serie de trabajos de mejoras de maquinaria y productos especiales por encargo.

En la trayectoria de los Vesga Hermanos, se pueden destacar algunas historias laborales, que son interesantes y permiten ampliar el contexto histórico de esta labor. Cuentan, por ejemplo, que la intervención de los hermanos se destacó en:

- Fabricaciones para la empresa de calzado Croydon.
- Reparaciones para la en la empresa Pasteurizadora Santandereana de Leches S.A. “Lechesan”
- Contribución en el mejoramiento de la máquina que producía los alambres para la Chispitas Mariposas.

Relación Familia-Empresa: Primera Generación

Efraín se casó con la señora Zoraida Toloza cerca de los años 50, de esta unión llegaron nueve descendientes, la mayoría varones. Los herederos Vesga Toloza crecieron muy cercanos a los talleres de mecánica. Así que el gusto de los hijos de Efraín por esta actividad fue aprendido desde sus primeros años. Por su parte, la esposa de Efraín era una señora tradicional de la época, ama de casa quien no se inmiscuía en los negocios de su compañero.

La relación laboral y familiar de Efraín y Luis Armando fue siempre de tolerancia y respeto, pero como toda sociedad de familia enfrenta algunos problemas a lo largo de su existencia, en este caso fueron de índole económicos debido a la inconformidad de la repartición de las ganancias. Como Efraín se casó mucho antes que su hermano y con este hecho y la sucesiva llegada de sus hijos, su volumen de necesidades era creciente. Por ende, la repartición de capital de la sociedad no era del todo equitativa, a Efraín entonces le correspondió una proporción más generosa de las ganancias de la sociedad.

A sus 36 años, en 1962 Luis Armando decide casarse con una joven adolescente llamada Mary Rueda, oriunda de San Vicente de Chucuri. Fruto de esa relación nacieron tres hijos: Olga en el año 1964, Rose Mary en el año 1966, y Luis en el año 1971. La diferencia de edades entre los hijos de Efraín y Luis Armando era considerable, por ello, los hijos de Efraín estuvieron más afines a la empresa familiar que los de su hermano. Más que los años, el género de las pequeñas hijas de Luis Armando las mantuvo desvinculadas de las actividades de la empresa en su infancia y adolescencia. Los hermanos Vesga Rueda estaban muy pequeños, por lo que nunca hubo compatibilidad laboral con los primos.

Para cuando se formaron completamente las dos familias, las necesidades económicas de cada hogar aumentaron y la empresa no pintaba un panorama muy rentable, como para sostener a los 11 miembros de la familia de Efraín y los 5 de la familia de Luis Armando. Como Efraín se casó mucho antes que su hermano y la llegada de sus hijos fue sucesiva, su volumen de necesidades era creciente. Por ende, la repartición de capital de la sociedad no era del todo equitativa, a Efraín le correspondió una proporción más generosa de las ganancias de la sociedad.

La idea de que a Efraín le correspondiera mayores ganancias no era equilibrada, y ésta situación generó inconformidad en el hogar de los Vesga Rueda y a

instancias de los consejos de su esposa Luis Armando inició la formalización de la empresa Sivecol. Los hermanos Efraín y Luis Armando llegaron a acuerdos y concretaron que a cada uno le correspondía la mitad de las ganancias.

Indiscutiblemente los negocios de Efraín y Luis Armando empezaron a dar frutos. A través del arduo trabajo lograron desarrollarse profesional y económicamente, consiguieron sacar adelante el negocio siendo ellos mismos los primeros operarios.

La Última sociedad con terceros de los Hermanos Vesga

En Septiembre de 1975, los hermanos Vesga confortados por las disposiciones gubernamentales de protección y fomento a la industria nacional y por el proyecto de factibilidad de montar una industria fabricante de camisas para motores¹⁰⁰ en Santander, decidieron asociarse con un docente de la Universidad Industrial De Santander quien contribuiría con su experticia científica en el tema para crear la firma, METALURGICA DE COLOMBIA LTDA. "METCO LTDA."

"METCO nació por un estudio de viabilidad de montaje de una fábrica de camisas de motores, dirigido por un profesor aparentemente muy brillante". Sostiene Olga. La sociedad consistía en que Luis Armando y Efraín aportaban los recursos y el profesor, ya no como docente si no como socio, sus conocimientos en el área. Al momento de constituir la sociedad, el profesor sugirió a su hermano como la persona encargada para llevar la contabilidad de la empresa. Por su puesto, los hermanos Vesga, no contemplaron en esto ningún riesgo para su compañía, de éste modo, sería el profesor y su hermano quienes se encargarían de todo lo relacionado a la administración de la sociedad.

¹⁰⁰ La camisa para motor es una cavidad responsable de asegurar que las muy altas temperaturas de escape no dañen los componentes internos del motor. En algunos motores el cilindro es constituido por una "camisa" la cual es un tubo cilíndrico colocado en el bloque del motor y que posibilita la circulación de agua en su vuelta, así como una fácil sustitución en caso de desgaste. Disponible en : <<http://costex.com/Library/articles/IT03S.pdf>>

Y es así, como esperanzados en obtener buenos resultados pusieron en marcha METCO. Pero ni en el inicio ni con el tiempo fue posible hacer que la sociedad sacara sus primeras piezas. Los rendimientos de la empresa no eran suficientes para sostener la producción, realizar nuevas inversiones ni mucho menos para generar ganancias. La falta de control sobre la administración de ésta sociedad, lamentablemente llevó a las dos familias Vesga a la calamidad. Cuando se empezaron a realizar las investigaciones, se descubrió que el profesor junto con su hermano, habían incurrido en faltas graves de desviación de recursos; sin embargo, asaltados por estos primeros indicios, los inculpados huyeron. Los hermanos Vesga quedaron en una situación económica bastante delicada, tuvieron que afrontar la difícil situación dedicándose completamente a recuperar todo lo perdido con empeño y trabajo.

Luis Armando afirma *“esta experiencia, nos enseñó que siempre se debe registrar y controlar cada centavo que entra y sale”*, Argumentando además que *“el dinero de una sociedad nunca debe convertirse en plata de bolsillo”*

La familia como Equipo de trabajo: vocación y visión

Mary hizo parte del proyecto laboral junto con su esposo desde el año 1978, a pesar de que Efraín, en principio, estuviese en desacuerdo; pues para él, no era conveniente que las mujeres ocupasen espacios visibles en el trabajo, su formación era lo suficientemente conservadora para recibir abiertamente la participación laboral de Mary en la empresa. Pese a esto, Mary Rueda de igual manera participó activamente de éste proyecto con el apoyo de Luis Armando

Después del asunto tan penoso sucedido con METCO, Luis Armando Vesga desmotivado por aquel hecho iba a terminar con la idea de seguir con la fabricación de camisas para motores y a dedicarse exclusivamente a la rectificación de motores. Pero la actitud y visión positiva de Mary, su esposa no le

permitieron que sucumbiera a la derrota por el contrario, le apoyó incondicionalmente para que pudiese recuperarse y recomenzar.

A pesar de que METCO no arrojó los resultados esperados, si estructuró la forma de hacer las camisas, de aquello habían quedado las instalaciones adecuadas con las máquinas montadas para desarrollar el proceso. Entonces Luis Armando y Efraín con ayuda de Mary, empezaron a ejecutar las primeras pruebas para ir estructurando las fórmulas de procesamientos y los instructivos para la realización de las camisas para motores. Inicialmente la pérdida de material fue considerable pero poco a poco fueron más eficientes. Para lograr recuperar todo el dinero invertido y sacar adelante aquel proyecto de METCO, fueron necesario 4 años de arduo y firme trabajo en equipo.

El tema sobre camisas para motores no era ajeno para Luis Armando ya que al ser rectificador de motores conocía de ellas, una de las fuertes razones por las que decidió insistir entonces en el negocio de la fabricación de estas camisas, era por la demanda considerable de este producto por parte del sector automotriz e industrial. Y como el número de oferentes era restringido pues en la región solo existían dos almacenes que se ocupaban de su comercialización, quienes las importaban de los EEUU, Luis Armando vio en esto una buena oportunidad. Un buen día se le ocurrió pesar una de esas camisas y se dio cuenta que valía la pena intentar hacerlo pues notó que no pesaban mucho y que con un kilogramo de chatarra podía ensayar. Su inteligencia y capacidades mecánicas lo llevaron a realizar ensayos, a partir de lo que observaba y aprendía en los talleres industriales de conocidos, donde prestaba atención a los procesos de centrifugación, y fundición.

La señora Mary fue un eslabón importante para que el negocio de las camisas saliera adelante. *“Mary llevaba todo registrado como en un recetario para no perder ningún detalle de los ensayos de las camisas que realizaban a prueba y*

error. Ella lo escribía absolutamente todo, la cantidad de ingredientes y la forma de realizar el proceso” Afirma su hija Olga. Después de miles de intentos, se logró estandarizar los procesos y sacar las mejores camisas para motores fabricadas por la empresa.

Una vez desarrollaron las primeras camisas para motores, Luis Armando las concedía gratuitamente a los conductores para darse a conocer. Tiempo después aquellos conductores llegaban al taller a arreglar sus motores buscando las camisas para motores de los hermanos Vesga ya que resistían más tiempo que las camisas americanas. Fue a través de esta estrategia de marketing que Luis Armando logró posicionar su producto en el mercado local.

Tras largos e insistentes esfuerzos en el trabajo, Efraín comprendió y aceptó como necesaria la labor de Mary en la empresa; valoró de ella su empeño, orden, creatividad y pujanza, valores que difícilmente podría encontrar en un trabajador cualquiera. Mary inicialmente ayudó en el área de producción de las camisas para motores y luego se desempeñó como vendedora, ella siempre tuvo muy claro el alcance de sus funciones, las cosas marcharon y ella era quien disponía de los recursos económicos de la empresa. La señora Mary no estableció un sueldo para ellos tres, solo ordenaba retiros cuando era necesario y justificado. *“Mientras Mary estuvo organizando los negocios los dos hogares tuvieron épocas de prosperidad”*. Sostiene Olga Vesga.

La señora Mary estuvo muy comprometida con la sociedad familiar, a ella se le reconocen grandes aportes, entre los cuales se pueden destacar la organización de la contabilidad, el manejo comercial con los clientes, así como, la departamentalización y estructura de la empresa. Aproximadamente para el año de 1980 creó el departamento de ventas y contrató el primer vendedor el señor Manuel López Heras, quien se encargó de promover el producto a nivel nacional.

Para el año 1987, un suceso beneficia a los Vesga. Dos ingenieros que laboraban para Ecopetrol, localizaron a Luis Armando con el fin de que los ayudara en la fabricación de unas cuantas camisas para motores estacionarios de grandes dimensiones que requerían de ciertas especificaciones como las que se manejaban en Ecopetrol. Luis Armando inicialmente se negó porque nunca había hecho camisas para motores tan grandes, pero su personalidad dispuesta a afrontar siempre grandes retos lo llevaron a comprometerse con la fabricación, sin saber los reconocimientos que esto traería más adelante.

Los dos hermanos Luis Armando y Efraín estaban a cargo de las dos firmas: METCO LTDA, y SIVCOL, entonces el objeto social de la empresa familiar estaba compuesto por la fabricación de camisas para motores y el servicio de rectificación de motores automotrices

Una generación inicialmente indiferente

Transitaba el tiempo y Los hijos del matrimonio entre Luis Armando y Mary no se interesaban por la tradición metalmecánica. Por iniciativa de su padre no fueron cercanos al funcionamiento del negocio sus intereses eran distintos al legado familiar. Olga, la hija mayor del matrimonio, en el año 1982 a sus 18 años de edad, decide iniciar su carrera profesional como Odontóloga. Los hermanos menores, Rose Mary y Luis, de igual modo, decidieron optar por la misma profesión.

La señora Mary añoraba que sus hijos también hicieran parte y velaran por los intereses de la empresa idealizando que en algún momento ellos la dirigieran. Ya habiendo recientemente finalizado los ciclos profesionales sus dos hijas mayores, Mary decidió influir en sus decisiones laborales, insistiendo en legar el amor y el compromiso por el negocio que ella y su esposo habían construido.

En principio Olga y Rose Mary, las mayores, decidieron colaborar intermitentemente en el negocio hacia el año 1990 cuando se dieron serias

dificultades de manejo entre Luis Armando y Efraín. Pero sus intenciones iniciales no eran las de permanecer demasiado tiempo laborando en la empresa, pues aquel, no era su medio de trabajo, ni el lugar en el que se sentían absolutamente cómodas. Sin embargo, la obstinación de su madre, las forzó a permanecer al frente de la sociedad por algún tiempo.

La importancia de las buenas decisiones: Crecimiento sostenible de la Empresa Familiar

Desde el año 1989 a 1990, las relaciones se tornaron difícil laboralmente, pues no existía un control adecuado sobre los recursos de la sociedad a pesar del trabajo de Mary quien intentaba poner orden a la organización, sin embargo, con el tiempo, ésta labor fue más ardua debido a que los hijos de Efraín quienes realizaban oficios varios, unos en la parte de producción y otros en la administrativa oponían resistencia a las disposiciones que Mary tomaba respecto de la empresa.

Las relaciones familia-empresa se complicaron debido a que nunca había existido órganos de gobiernos corporativos y reglas claras que los rigiera. En su momento los emprendedores no tenían gran conocimiento de ello y lo creyeron innecesario; con el tiempo se dieron cuenta de lo equivocados que estaban, y de los grandes resultados que hubiesen alcanzado si se hubiesen implementado un protocolo familiar.

En el transcurso del año 1990 los hermanos Efraín y Luis Armando decidieron separar la sociedad comercial que habían forjado juntos. De este modo, la separación de estos dos hermanos significaba la liquidación definitiva de SIVCOL Y METCO LTDA. Los hermanos tomaron esta decisión convencidos de que había llegado el momento de probar nuevos caminos y construir el patrimonio de cada hogar.

En el momento en que Efraín y Luis Armando decidieron terminar con su unión laboral de toda una vida, cada uno emprendió la creación de su propio negocio. Efraín crea en el año 1991 VAL VESGA ASOCIADOS LTDA¹⁰¹. Esta empresa se especializó en la fabricación de partes automotrices especialmente camisas para motor en fundición centrifugada y en el servicio de rectificación de motores. Por su parte, cuando Luis Armando se separa definitivamente de su hermano, emprende un sueño junto con su esposa y dan vida a INDUSTRIAS LAVCO LTDA. La cual significa Luis Armando Vesga & Compañía.

Surgimiento de una empresa familiar con mucho corazón y poco presupuesto.

La empresa INDUSTRIAS LAVCO LTDA., fue constituida legalmente el 24 de enero del año 1991, una empresa manufacturera y de servicios, del sector metalmecánico, que contó en sus inicios con más de 2.000 metros cuadrados de construcción.

Las instalaciones de LAVCO se hicieron en una fracción del terreno que Luis Armando había adquirido en el año 1972 en el kilómetro 4 Autopista Floridablanca-Piedecuesta. Ese terreno quedó dividido por el paso de la nueva autopista, entre LAVCO y la finca de la familia conocida como Santa Rosa.

Luis Armando inició con apoyo de su esposa esta emprendedora idea, a pesar de las dificultades económicas, ya que no contaban con los recursos necesarios. Iniciaron entonces este proyecto y construyeron las instalaciones que ambicionaban. Realizaron, las primeras labores en el Km 4 Autopista Floridablanca-Piedecuesta, ubicación donde han permanecido desde sus inicios y que en el 2013 tienen pensado seguir por 10 años más a partir de los cuales

¹⁰¹ VESGA ASOCIADOS LTDA. – VAL LTDA se constituyó en el año 1990, posteriormente a la disolución de la sociedad Metalúrgica de Colombia Ltda – METCO. VAL LTDA. Es una empresa especializada en la fabricación de partes automotrices especialmente camisas para motor en fundición centrifugada y en el servicio de rectificación de motores.

esperan estar ubicados en una zona industrial. Dedicada inicialmente a la línea Camisas Centrifugadas para motores de combustión a gasolina, y Camisas para la línea: Grandes Motores, en dos referencias. De esta manera se dio a conocer la nueva empresa, INDUSTRIAS LAVCO LTDA. (Véase anexo 23: Fotografía Instalación exterior LAVCO).

La participación social de la empresa inicialmente quedó constituida con el 50% para Mary y Luis Armando y el otro 50% repartido equitativamente entre los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis. (Véase Anexo 24: Evolución de la estructura Organizacional)

El sueño de LAVCO fue superior a los recursos. Olga afirma “*LAVCO no fue planeada ni presupuestada, nació de una quijotada*”. Tanto fue así que solo la construcción del edificio consumió los ahorros de toda la vida de trabajo de Luis Armando, en seis meses se agotaron los recursos, lo que generó endeudamiento en bancos como Ahorramas, Corfinanzas y Banco de Bogotá, entre otros. Finalmente la obra abarcó año y medio de construcción.

Así surgió definitivamente la empresa. Desde sus inicios arrancó solicitando en bancos dinero prestado. “Arañando de un lado y otro al fin la construcción se logró” comenta Luis Armando. Al cambiar de lugar a un sector más lejano, ya que el taller de los hermanos se encontraba en el centro de la ciudad de Bucaramanga, LAVCO no presentó mayores problemas con los clientes que de todos modos eran en su mayoría de afuera de la ciudad y ya conocían el trabajo de Luis Armando y la calidad de las camisas de motores. Especialmente los clientes de Bogotá, Cali, la Costa Atlántica y Medellín, fueron muy amables y pacientes con esta naciente empresa.

Participación de Industrias LAVCO en el mercado Nacional

Durante el año 1992 se retomó y mejoró la fabricación de bujes centrifugados para asientos de válvulas los cuales se instauraron como línea de trabajo con una producción constante. Estos bujes representaron entre el 8-10% de las unidades vendidas de la empresa; y adicionalmente continuaron manteniendo y procurando aumentar la participación en el mercado nacional. Para finales de ese mismo año, la familia Vesga inició con éxito su internacionalización exportando pequeños volúmenes a Venezuela gracias al apoyo de miembros de la familia que residen en ese país, y quienes a pesar de haber estado dedicados a ocupaciones totalmente diferentes, decidieron incursionar en la rama con el interés de colaborar en la expansión de la nueva sociedad familiar.

El ingreso como proveedor a Ecopetrol fue un paso importante para la sociedad por que significó la entrada a la parte industrial. Desde LAVCO se siguieron trabajando las camisas para motores de grandes dimensiones que tiempo atrás habían hecho para los dos ingenieros de Ecopetrol. Las camisas de Luis Armando resultaron ser mejores que las que importaba la industria petrolera a una fábrica muy importante en Inglaterra. *“El mecanizado de las camisas no era el mejor pero las camisas resultaban ser más resistentes que las camisas importadas”* afirma Luis Armando. Y fruto de la proveeduría a Ecopetrol se enviaron ocho camisas para motores con el fin de realizarles estudios y análisis metalográficos a la fábrica en Inglaterra. Después de analizarlas por una semana hicieron reconocimiento informal de que aquella camisa para motores resultaba en términos de resistencia mejor que las que en Inglaterra realizaban.

Posteriormente, de aquel reconocimiento informal que hizo aquella fábrica tan importante, esta decidió negociar con Luis Armando el tubo en bruto que él hacía ya que estos poseían una aleación específica con propiedades especiales de desempeño en cuanto a resistencia al desgaste. La fábrica de Inglaterra pedía a Luis Armando convertirse en proveedor de estos tubos con la condición de que no

abasteciera a Ecopetrol. Este negocio el señor Vesga en su tiempo no dimensionó y terminó por no aceptar.

Para el año 1995 contrataron el primer jefe de recursos humanos y posteriormente establecieron un fondo de empleados. Poco a poco LAVCO iba creciendo. En ese mismo años los empresarios familiares gradualmente fueron desarrollando nuevas líneas de trabajo entre las que se destacaron: la Línea de camisas para motores Renault, que fue proveedora de Dana Transejes, la Línea de camisas para Grandes Motores, que fue mejorando paulatinamente trabajando fuertemente, gracias al apoyo recibido por Ecopetrol pasando a ser proveedores autorizados y compitiendo contra productos importados; la Línea Ceja-Diesel¹⁰², la cual se convirtió en una línea de gran categoría en la medida en que se incursionó en el mercado. (Véase anexo 25: Portafolio de productos Industria LAVCO).

En el año 1996 LAVCO recibe un gran reconocimiento por parte de la Universidad Industrial de Santander en la categoría “superación empresarial” dado durante la V Semana Técnica de Ingeniería Industrial. La familia Vesga Rueda recibió este premio con mucha alegría y orgullo de su meritoria labor en el mercado Nacional. (Véase anexo 26: Reconocimiento a Industrias LAVCO por la Universidad Industrial de Santander).

Intervención de la Segunda Generación

Olga Patricia, Rose Mary y Luis Vesga Rueda para la década de los noventa ya habían labrado buena parte de sus proyectos de vida. Las dos hermanas ya habían conformado cada una su propio hogar; Olga se casó en el año 1982 fruto de esa unión nació en el año 1983 Nathalia su única hija. Rose Mary se casó en el año 1989 con un Odontólogo de profesión de esta unión crecieron Andrea Estefanía en el año 1991, y Reinaldo José quien nació en el año 1992. Y Luis el

¹⁰² Camisas tipo seca y camisas con pestaña (ceja), parallamas, escalas, etc. Su aplicación es para motores diesel que no tienen refrigeración por agua directamente.

menor de los hermanos se casó en el año 1999 con una odontóloga de profesión fruto de esta unión nacieron Juan Camilo en el año 2002 y Juan Daniel en el año 2008.

El trayecto laboral de la generación Vesga Rueda fue inclinado hacia la Odontología, al parecer la línea tradicional de los tres hermanos ha sido involucrarse de cierta forma con esta profesión, actividad completamente diferente a la mecánica aunque aún en el 2013 ninguno de los tres la ejerce. Así que para poder contribuir en el legado familiar tuvieron que adquirir buena experiencia para defenderse en el sector industrial.

Tal cual es el caso de la mayor de los hermanos Vesga Rueda, Olga Patricia, quien inició ejerciendo labores como Odontóloga General de la Federación Odontológica Colombiana, en el año 1988 hasta 1989. Luego laboró como secretaria académica de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga entre los años 1989 y 1990. Después en ese mismo año 1990 empezó a instruirse con ayuda de sus padres iniciando labores como secretaria de Gerencia en Metalúrgica de Colombia Ltda. METCO por solo 5 meses, pasando como Subgerente de Industrias LAVCO en enero del año 1991 hasta septiembre de 1997 cuando toma posición de la Gerencia.

Por su parte, Rose Mary inició entonces ayudando en el año 1990 en el departamento comercial como auxiliar de ventas e inventarios y desde el año 2000 hasta el 2013, se ha hecho cargo de la Dirección Comercial de LAVCO. Ella afirma *“El hecho de dejar la odontología a un lado al comienzo fue bastante difícil y un poco frustrante, porque nunca estuve vinculada a la empresa, ni cuando era pequeña, ni durante mi carrera profesional. Solo hasta el momento en que mi madre nos pide colaborar en LAVCO”*. Con el tiempo se dio cuenta que el sector metalmeccánico resultaba más interesante en su vida profesional que la Odontología y que definitivamente tanto el ejercicio de su profesión como sus

labores en LAVCO requerían dedicación completa y no se podrían ejercer conjuntamente.

Por otro lado, Luis, el menor de los hermanos se encontraba en tercer semestre de Odontología en los años 90, pero él no se mostró muy interesado en abandonar la carrera para escoger una tal vez más afín con el objeto social de la empresa, de igual forma colaboró como buen hijo en el área de producción para ese mismo tiempo.

El entrenamiento de los hermanos Vesga Rueda fue gradual, Luis Armando se encargaba de instruir la parte técnica y Mary se encargaba de los temas financieros y comerciales. De esta forma Olga y Rose Mary aprendieron los temas básicos para dirigir la empresa como: asuntos salariales, temas laborales, de salud ocupacional, de producción y sobre todo la parte legal. Este par de hermanas se formaron gracias a su interés y aprendizaje a través de seminarios y cursos de índole empresarial adicional a las enseñanzas de sus padres. Olga se interesó en definitiva por la parte administrativa y Rose Mary por la parte comercial. El menor de los hermanos, Luis, después de culminar sus estudios de Odontología, aproximadamente en el año 1994 se especializó en Gerencia de Producción en la UIS y en gerencia de mercadeo en la UNAB y así aportar al gestionamiento y desarrollo de la empresa familiar ocupándose del área de Dirección de producción desde el año 1997.

El grave error de LAVCO.

En el año 1995, LAVCO enfrentó un fracaso significativo. Buscando crecer y desarrollarse LAVCO realizó un contrato verbal sin firmar ningún documento con una organización privada dedicada a fabricar y comercializar productos, sistemas y servicios de alta tecnología con énfasis en el sector automotor. INDUSTRIAS LAVCO se propuso crear la línea de camisas para Renault con destino a aquella empresa y a través de préstamos y un año y medio de arduo trabajo lograron

desarrollar la línea. Inicialmente obtuvieron producciones de 100 camisas hasta llegar a alcanzar 12 mil camisas al mes. En ese momento cuando LAVCO consiguió estas producciones tan altas, aquella empresa decidió dejar de solicitar el producto. Su decisión se debió a que trasladaban sus instalaciones a Venezuela. Esto pudo haber sido la desaparición total de la empresa familiar debido al gran esfuerzo que LAVCO había hecho para lograr estas cifras de producción. Olga afirma, *“El error más grande que una empresa pequeña puede cometer, es no asegurarse legalmente frente a una empresa de tan grande magnitud”*.

Al finalizar este amargo proceso, una de las lecciones más dura para la familia empresaria, LAVCO se dedicó a seguir trabajando con tesón, buscando contactos y logrando trabajos para solventar la difícil situación económica.

Retirarse no significa irse: Los hermanos Vesga Rueda, de la Odontología a la Mecánica

En el año 1997, Mary y Luis Armando tomaron una importante y trascendental decisión, transferir el mando de la empresa a sus tres hijos, pues los años pasaban y con ellos las fuerzas, el ánimo y la lucidez para dirigir la empresa. Finalmente en ese año cedieron la gerencia a Olga ante la cámara de comercio, pero sin dejar de supervisar las labores que sus hijos realizaban en la empresa.

Después de haber vivido tan malas experiencias con algunos negocios, Luis Armando no contemplaba la idea de constituir otra sociedad y por tal razón, estaba convencido de que los indicados para manejar LAVCO eran sus propios hijos, a pesar de que no tuvieran las suficientes capacidades técnicas. Los hijos tomaron la decisión de sus padres, con gran responsabilidad, asumiendo cada uno su parte de trabajo. Luis, el menor, de los tres hermanos a pesar de que él es el más distante de la empresa, ha asistido diariamente a hacer sus labores de supervisión

en la producción pero sin cumplir un horario específico. Por su parte las hermanas Olga y Rose Mary están 100% dedicadas a la sociedad.

Para Septiembre del año 1997, Olga asume entonces la Gerencia haciendo una labor impecable y dando todo su empeño por sacar adelante la empresa. Rose Mary quedó encargada del área comercial y Luis del área de producción. Ese mismo año, Olga y Rose Mary decidieron construir la imagen y proyección de la empresa en el mercado. Entonces solicitaron la primera asesoría de competitividad con la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En el año 1998, gracias a programas de la Cámara de Comercio y a la iniciativa de la Incubadora de empresas de Bucaramanga: Corporación Bucaramanga emprendedora. Olga y sus hermanos disponen iniciar en LAVCO el proceso de certificación de la calidad ISO 9002/94, debido a las exigencias del mercado globalizado, la calidad es un factor estratégico imprescindible. Este proceso de certificación llevó inicialmente 4 años hasta el 2002 y en el 2006 continuaron con la certificación ISO 9001/2000 y la ampliación del alcance en la parte de servicios.

Gracias a la tarea constante y decidida de Rose Mary en la parte comercial, junto con el apoyo de expertos trabajadores de la empresa se dio a finales del año 1999, la creación de la línea de Servicios Especiales de Reparación para Grandes Motores y Compresores, línea de mucho éxito al unir su capacidad de reparación con los productos propios de esa tarea.

Finalmente los tres hijos de Luis Armando y Mary se involucraron de lleno con Industrias LAVCO y dejaron a un lado la Odontología; Olga sustenta: “la odontología sigue siendo una pasión cercana, pero LAVCO ha sido la oportunidad para impactar a mucha gente a través del emprendimiento y la industria”.

Buenas Prácticas en la empresa familiar.

Es importante que la familia empresaria recurra a aquellas acciones que mejoren la eficiencia y se proyectan a largo plazo, como lo son: Crear órganos corporativos, definir un protocolo familiar, crear una Junta Directiva, una asamblea de socios, definir una misión y visión, realizar un delimitación clara de roles y funciones de la empresa y definir un organigrama, entre otras.

Tener buenas prácticas como empresa familiar es un tema fundamental en INDUSTRIAS LAVCO, quien ha visto la importancia y necesidad de estas prácticas dentro de la sociedad, por ello en septiembre del año 2000, los hermanos Vesga Rueda dieron inicio a programas de capacitaciones en empresas de Familia en Bogotá, con un asesor de la Casa Editorial de EL TIEMPO. Como anteriormente no existían órganos de gobierno, por ello entre los años 2000 y 2002 diseñaron el Protocolo de Familia, con el objetivo de mantenerse unidos, controlar la propiedad, fortalecer la empresa, definir los mecanismos de sucesión del poder, entre otras cosas. Para el 2013, este protocolo de familia sigue vigente.

Los hermanos han trabajado duro como familia, implementando otras prácticas que lleven al fortalecimiento de la empresa como la definición de la visión y misión de la sociedad, además cada uno de los hermanos desempeña un rol y tiene sus funciones claras y establecidas dentro de la organización. La empresa también cuenta con una junta de socios a pesar de que esta no sigue un lineamiento ni se reúne con periodicidad. Esta falencia en la junta de socios puede traer como consecuencia que la responsabilidad de algunas decisiones recaiga sobre la gerente ya que solo se promueve en ciertas circunstancias sus ideales y no la de toda la junta. Siguiendo con las buenas prácticas la familia empresaria se ha organizado y ha definido el organigrama de la empresa para un mayor control de la misma ya que cada vez se van expandiendo.

Crecimiento de Industrias LAVCO

Para el año 2001 empezaron a ofrecer en el mercado formalmente la Línea de Bujes Centrifugados para Motores Gasolina y Diesel, esta línea fue producto de tres años de estudios y pruebas técnicas y en exhaustivo seguimiento de desempeño. Poco a poco LAVCO iba creciendo.

Un tema que fue significativo para el desarrollo de Industrias LAVCO, fue la invitación que hizo la ANDI¹⁰³ al sector de la industria en Colombia en el año 2004, para asistir al CBI (Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo)¹⁰⁴ en Holanda.

Producto de las capacitaciones y asesorías del CBI, nació la dirección de mercadeo de LAVCO. Olga afirma *“De esto surgió tener una dependencia específicamente gestando negocios, detectando oportunidades”*. A partir de esta experiencia la cual asumió Olga, decidieron asistir a una feria en Alemania, donde concluyeron que aún LAVCO no estaba listo para exportar a la Unión Europea. Los asesores con los que contaba la empresa en ese momento, sugirieron primero seguir madurando y desarrollándose como empresa.

LAVCO desde el año 2004 empezó a visitar ferias importantes del sector Industrial. Entendieron que debían focalizarse y buscar aquellas que aportaran para el mejoramiento continuo de la línea de Servicios Especiales de Reparación para Grandes Motores y Compresores. Luego de asistir como observadores consiguieron ser expositores en varias exhibiciones, como en La Feria de Hannover, Alemania, una de las ferias industriales más grandes, la feria

¹⁰³ La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Disponible en: <http://www.andi.com.co/>

¹⁰⁴ Este organismo fue creado en 1971 y es una agencia del ministerio de relaciones exteriores de Holanda. Su misión es generar herramientas y brindar asesoría a países en vías de desarrollo para que puedan exportar hacia la Unión Europea, enfocándose por supuesto en las pequeñas y medianas empresas.

Automotive Aftermarket Products Expo (AAPEX)¹⁰⁵ a la cual asisten todos los años desde el 2005, resultando de estas actividades negocios y contactos significativos en el desarrollo de la sociedad. Industrias LAVCO siempre ha intentado trabajar en innovación, participando de muchos ejercicios locales y nacionales. Inicialmente la relación se dio con la Universidad Nacional de Colombia en Bogotá.

En febrero del 2008, LAVCO emprendió un proyecto bajo la dirección del Ingeniero Carlos Humberto Galeano, profesor de la Universidad Nacional de Colombia y con el Ing. Juan Miguel Mantilla, ex empleado de LAVCO. El proyecto consistió en el Diseño y Construcción de una máquina centrifugadora de carreta con diseño electrónico, utilizada para fabricar cilindros de fundición gris. La realización del proyecto tenía gran importancia para LAVCO, ya que la empresa presentaba una serie de pedidos de piezas muy grandes en fundición que requerían de la máquina centrifugadora de carreta. El problema radicaba en que se desperdiciaba gran parte de la producción debido a que la antigua máquina una centrifugadora de carreta con un diseño totalmente mecánico la cual no aprovechaba todo el material posible. Esto representaba en LAVCO pérdidas de alrededor de 20 millones de pesos por pedido. Con el proyecto Industrias LAVCO pudo recuperar cerca del 45% de su producción, alcanzando con la centrifugadora de carreta cero márgenes de error. Este fue un excelente trabajo que realizaron de la mano con la Universidad Nacional y con el apoyo financiero de Colciencias. (Véase Anexo 27: LAVCO le apostó a la Innovación y ganó futuro).

Para las hermanas Vesga Rueda, entre las estrategias de diferenciación más representativas que han desarrollado en Industrias LAVCO está: la visión a otros mercados, se han involucrado en otras líneas de trabajo, como la línea industrial, la línea de palmas y generación de energía entre otras. Se han destacado también dentro del renglón exportador de Camisas Centrifugadas para Motores a

¹⁰⁵ AAPEX es la mayor feria de Estados Unidos del mercado de accesorios del automóvil y Donde se exhibe una amplia gama de artículos para automóviles.

16 países de la Comunidad Andina, Centroamérica, el Caribe y los Estados Unidos. *“Los productos son orgullosamente de calidad superior”*, afirma Olga Vesga. Muchas veces se han encontrado con que los clientes los adquieren importados sin sospechar que esos productos “americanos” han salido originalmente de las entrañas de esta fábrica que tienen en su misma ciudad y país.

Por otra parte Industrias LAVCO no ha contado con un competidor directo en la línea Industrial, ya que los servicios y el proceso que presenta no tienen similitud con ninguna otra compañía en el país. La competencia que presenta es por el servicio prestado, quiere decir que algunas empresas prestan el servicio de fundición, otras prestan el servicio de reparación de cilindros entre otros ejemplos. Entre las empresas competencia para Industrias LAVCO se encuentran: en Bucaramanga Metalizadora Del Oriente Ltda y Central De Motores Ltda., en Barrancabermeja Talleres Unidos Ltda, y en Bogotá Talleres Wersin S.A.S, entre otros. La gran diferencia radica en que solo LAVCO ha tenido su propia fundición y por ende material en inventario listo para ser utilizado, adicional ha manejado un buen laboratorio de Metrología y un servicio de información durante la ejecución del trabajo que es excelente.

Culminación de una generación: entrada oficial de la segunda Generación.

El 11 de Junio del año 2008, una noticia funesta aconteció en la familia empresaria, la señora Mary falleció a sus 64 años de edad, un cáncer de pulmón arrebató sus sueños de seguir viviendo, ver crecer a su familia y ver consolidada la empresa. Después, a solo tres días de aquel triste suceso, otro golpe los sacudió, el 14 de Junio Efraín el compañero y hermano de grandes batallas, con quien Luis Armando emprendió un viaje por la vida lleno de trabajo y sacrificio falleció a causa de un linfoma. Afligida quedó totalmente la familia Vesga.

“La señora Mary fue la del mando en la empresa su carácter fue más dominante que el de su esposo el señor Luis Armando, y aunque su esposo le llevaba casi 18 años de edad, sus cualidades de liderazgo e iniciativas la llevaron a tomar decisiones importantes en la organización”. Afirman las hermanas Vesga Rueda. Con empeño, trabajo y la inteligencia que la caracterizaba logró ser la gran auditora de LAVCO. Ella era quien se encargaba de auditar todo el proceso de compras en la empresa. Las actividades que desempeñó de preferencia las realizaba desde su casa en Bucaramanga y en los últimos años de vida, lo ejecutaba desde la finca Santa Rosa la cual estaba cerca a la empresa, lugar donde trasladó su residencia junto con su esposo.

“Tan grande fue el aporte de Mary que cuando ella murió, la firma encargada de la revisoría Fiscal de LAVCO consideró como una pérdida terrible e irreparable para LAVCO”. Ninguno en la empresa tenía las aptitudes para realizar las labores que Mary ejerció, por ello después de su partida, tuvieron que implementar nuevos sistemas de control interno de compras, de nómina y de tesorería; los cuales no existían y establecer auditorías internas periódicas por parte de la revisoría fiscal.

El 2008 fue un año donde a pesar de los hechos lamentables que acontecieron, los hermanos empresarios siguieron trabajando con fervor por la empresa familiar. Trataron de conocer más de cerca empresas que tradicionalmente fueron su competencia y poseían métodos mucho más eficientes que los suyos para producción. El ejercicio solo duró un año y medio, donde establecieron contactos, realizaron intercambios de información, visitas entre otras cosas. A raíz de esta experiencia, entre las visitas y la información, Industrias LAVCO implementó algunos parámetros entendiendo que el modelo de su producción no era muy eficiente.

La empresa para el año 2010 vendió anualmente alrededor de 4.200 millones de pesos. De estas ventas, el 60% corresponde a exportaciones. De las ventas el

13% corresponde a ventas para el sector industrial, el 3% a material en bruto y el 84% a productos de tipo automotriz¹⁰⁶. LAVCO en el 2013 cuenta con una planta de personal de 83 empleados y 5 aprendices Sena de los cuales 25 están en el área de procesos administrativos. La empresa selecciona y contrata en todos sus procesos, personal con experiencia y desarrolla todo un esquema de crecimiento que permite enriquecer el saber hacer de la organización¹⁰⁷.

En el año 2009, se cedió a los tres hijos la participación de la señora Mary por sucesión y la de Luis Armando por cesión de bienes, tal como ellos lo habían dispuesto y acordado antes de morir Mary. Para ese año legalmente quedó la empresa en representación de los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis - Hijo, dividida la participación social en partes iguales.

Para Rose Mary el hecho de haber adquirido los conocimientos en el área comercial sin tener inicialmente las aptitudes ha sido todo un logro. Ella afirma después de su experiencia en el área, *“El mundo del emprendimiento, es la forma de sobrevivir, si uno se queda quieto desaparece, cada empresa debe tener el mejor desempeño en el ámbito comercial”*. Por ello Rose Mary en el departamento de mercadeo ha logrado una estructura comercial sólida manejando tres tipos de clientes:

- ✓ Clientes mayoristas: con los cuales manejan existencias y realizan ventas al detal y al por mayor.
- ✓ Clientes Directos: Atiende directamente a este tipo de clientes, ya sea por tratarse de clientes del sector industrial o energético o clientes que compran más de 100 unidades en cada pedido.
- ✓ Clientes de Servicio: Son compañías subcontratistas del sector industrial energético a quienes reparan cilindros, además de suministrar camisas para grandes motores.

¹⁰⁶ Información suministrada por el departamento de Mercadeo de Industrias Lavco.

¹⁰⁷ Información suministrada por el departamento de RRHH de Industrias Lavco.

La toma de decisiones, desde que los tres hermanos quedaron legalmente a cargo de la empresa la han realizado teniendo en cuenta los consejos del padre, aunque Luis Armando ya no influye como años atrás, él sigue siendo un referente técnico importante.

Entre los años 2010 y 2011, realizaron un significativo cambio tecnológico, el cual había tardado en llegar a la empresa. En el año 2011 compraron a IMOCOM¹⁰⁸ la primera máquina de control numérico CNC (DOOSAN LYNX 300). Esta máquina representó en LAVCO una actualización tecnológica muy importante que permitió resolver graves restricciones de disponibilidad de mano de obra calificada, posibilidad de repetitividad en la fabricación de piezas complejas, abrir oportunidades de negocio en líneas más rentables y empezar a liberarse de la restricción de equipos y personal.

Algunas tomas de decisiones en cuanto a cambios tecnológicos, políticas, compras etc., relacionado con la empresa, han resultado ser un tanto espinosas. Los hermanos gozan de buenas relaciones entre si y aunque en cuestiones de manejo de la empresa surgen algunos conflictos por desacuerdos, han sabido separar los temas laborales de los familiares, respetando siempre los parámetros fundamentales de la sociedad familiar.

De dientes a Gerente: Una emprendedora labor.

A Olga, se le reconocen grandes gestiones para LAVCO, pues el interés de ella siempre ha sido buscar posición y reconocimiento para la empresa. En Agosto del año 2010, LAVCO junto con otras 9 empresas más, lograron conformar oficialmente la Asociación Grupo Metalmecánico 10 M¹⁰⁹. Se trata de 10 empresas

¹⁰⁸ Es una compañía de servicio, líder en la comercialización de bienes de capital, la cual ofrece a sus clientes un mayor valor agregado mediante productos de alta tecnología y calidad. Disponible en: <http://www.imocom.com.co/compania>

¹⁰⁹ GRUPO METALMECÁNICO, 10M. Sector Metalmecánico de Santander una Gran empresa. Consultado [02 de Agosto de 2013]. Disponible en:<
<http://grupometalmecanico10m.blogspot.com/>>

del sector metalmeccánico que desde 2010 empezaron a trabajar colectivamente para diagnosticar problemas del sector e identificar soluciones conjuntas.

“Nos reunimos un grupo de empresas para colaborarnos entre todas, para tener mejores prácticas, hacernos más competitivas y eventualmente para la creación de nuevos negocios” explica Olga Vesga. Las 10 empresas son: Industrias Tanuzi S.A., Transejes S.A., Penagos Hermanos y Compañía Ltda., Organización Industrial S.A., Famag Ltda., Hierros y Rolados S.A.S., Farmavícola S.A., Forjados S.A., Metalúrgica de Santander S.A. e Industrias LAVCO Ltda.

LAVCO hasta el 2013 con el grupo 10M ha logrado cosas más estratégicas que financieras. El grupo se ha apoyado para gestionar programas que los beneficie en el sector. Están trabajando además en un proyecto con la Fundación ANDI y la ACR (Agencia colombiana para la Reintegración), llamado -soldadores de paz- dirigida a personas reinsertadas dedicadas al tema de soldadura. Olga ha logrado que LAVCO haga parte del consejo directivo y del programa Comisión Regional de Competitividad y del CUEES (comité universidad empresa estado de Santander). La labor gremial de Olga Patricia en la región ha sido sumamente activa y fecunda.

Durante el tiempo que ha ejercido el cargo como gerente, Olga en compañía de sus hermanos, ha logrado grandes méritos para LAVCO. Entre los logros que ha alcanzado esta activa empresaria Santandereana se encuentran:

- ✓ Internacionalización de LAVCO: De 1 país a 16 destinos de exportación. (Véase Anexo 28: Países de Exportación).
- ✓ Desarrollo de 5 nuevas líneas de producción: Camisas Renault, Camisas Ceja Diesel, Camisas Industriales en un verdadero rango de producto, Servicios de Reparación de Cilindros Compresores y Camisas Diesel Húmedas

- ✓ Desarrollo de tres nuevos productos: Bujes Hiper desde el año 2004. Material en Bruto desde el año 2005 en adelante. Piezas en Aluminio y Bronce a partir del año 2013.
- ✓ Desarrollo de una línea de Servicios: Reparación de Cilindros Compresores, en el año 1999
- ✓ Activo enlace Academia-Empresa: UIS, UPB, USTA, UNAB.
- ✓ Premio mejor Empresa en el Programa de Innovación: Colciencias operado por la Corporación Enlace en 2010. (Véase Anexo 29: Premio cámara-Colciencias)
- ✓ Publicación caso Exitoso de Innovación en la Revista de Colciencias para Santander, Año 2010. (Véase Anexo 30: Caso Exitoso de Innovación y Desarrollo Empresarial)

Su hermana Rose Mary testimonia “Olga es supremamente activa. Muy inteligente y de una capacidad de trabajo impresionante. La labor gremial desinteresada y la labor por la región es una de sus pasiones”. Olga Patricia, ha representado a LAVCO en diferentes agremiaciones, como el Comité regional de competitividad Santander¹¹⁰, la ANDI¹¹¹, grupo 10 M, y Carce Santander¹¹². Adicional ha sido invitada como conferencista en varias universidades como la Universidad Industrial De Santander por su labor empresarial.

Olga después de adquirir destrezas y conocimientos sobre el sector metalmeccánico, afirma que *“en este tipo de sociedades nunca se deja de invertir, hay que hacer inversiones en la planta física, en maquinaria, materias prima etc. Constantemente hay que estar innovando y buscando mejores opciones en tecnología para la empresa”*.

¹¹⁰ Es una institucionalidad que promueve la articulación y concertación entre empresas, gobierno local y la academia para apoyar proyectos que aporten a la mejora de la competitividad regional.

¹¹¹ La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa

¹¹² Entidad encargada del diseño y puesta en marcha de los planes estratégicos exportadores y competitivos de los diferentes sectores productivos regionales.

Una empresa en desarrollo: Líneas de trabajo

En el año 2011 Industrias LAVCO realizó proyectos importantes como lo fue la máquina Bruñidora vertical hidráulica semiautomática liderada por el profesor Carlos Borrás de la UIS. Este proyecto¹¹³ se inició para el año 2011 pero ha requerido ajustes en el año 2013 para entrar en funcionamiento. *“Es una máquina importante, presenta una mejora tecnológica para LAVCO”* afirma Olga. Uno de los mejores años ha sido el 2013, un año fructuoso para la empresa. Aun para este año LAVCO sigue realizando importantes trabajos para Ecopetrol como Camisas para motores estacionarios de bombeo de crudo, reparación de Cilindros Compresores entre otros. Y trabajos a otras compañías dedicadas a la explotación y transporte de petróleo y gas. La industria petrolera ha sido una fuente de crecimiento muy importante que ha obligado a LAVCO a desarrollarse.

Adicionalmente, en el 2013 se encuentran manejando dos proyectos, uno tiene que ver con extracción de tubos de las centrífugas de fundición. Con ese proyecto la producción podría subir en una proporción muy importante, y además, disminuiría el desgaste físico de los trabajadores. El otro proyecto consiste en el diseño de un sistemas de cargue del horno de cubilote mediante un sistema de Skip, el cual permitirá ahorrar tiempo y el trabajo de un operario.

Para el 2013 Industrias LAVCO figuraba como una empresa dedicada a la producción y comercialización de camisas en fundición de hierro gris centrifugado para la gran mayoría de automotores diesel y gasolina, motores estacionarios industriales, compresores y bombas reciprocantes en gran variedad de rangos; así mismo, son prestadores del servicio de reparación de cilindros compresores, fabricación de pistones en hierro gris y aluminio, y reparación de partes para

¹¹³ ACERO CABALLERO, Mario; DIAZ PALENCIA, Fabián. Diseño y construcción de una máquina bruñidora vertical hidráulica semiautomática para Industrias Lavco Ltda. Bucaramanga. 2012, 167 p. Tesis (Ingeniero Mecánico). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico Mecánica

equipos del sector industrial y atendiendo también fabricaciones y reparaciones para el sector palma africana, generación de energía, cementeras e ingenios.

Para ese año, la empresa contaba con más de 2.000 metros cuadrados de construcción en donde funcionaban los salones de fundición, mecanizado y oficinas administrativas. Las dos líneas de trabajo que componen a LAVCO son: la automotriz y la Industrial, estas dos se encuentran en el mismo sitio de la planta. La línea Automotriz incluye fabricación de camisas húmedas y secas para motores a gasolina, camisas para motores diesel (húmedas y ceja) y La línea industrial incluye la reparación de cilindros, fabricación de camisas grandes para motores, y fabricación de componentes internos complementarios (vástagos, pistones, tuercas, entre otros), y se encuentra en un área de 334,8 m^2 en donde están ubicados los tornos, la bruñidora, la fresadora, y la mandrinadora. (Véase anexo 31: Planta Industrias LANCO).

Adicionalmente cuenta con un área de 78,1 m^2 en la cual se han realizado las actividades de lavado, limpieza, encamisado, pintado y empaçado.

Algunos equipos con los que opera en el 2013 la empresa han ido quedando obsoletos, por su diseño y funcionamiento. La mayoría de esas máquinas fueron diseñadas y fabricadas desde el año 1975 por Luis Armando a quien lo caracterizó ese impulso por desarrollar sus propias herramientas. Algunas siguen en funcionamiento aunque casi todas ellas han atravesado mejoras e innovaciones a lo largo de los años. Entre las máquinas se cuentan: Hornos, centrifugas con mejoras en su diseño y fabricación, turbinas, tornos de corte los cuales fueron renovadas en el diseño del mandril y Herramientas como fresas, pinzas, y un sinnúmero de dispositivos. “El bruñido industrial es tal vez el equipo que más sigue en las condiciones en que Luis Armando lo diseñó, pero ya cuentan con un equipo vertical como sustitución”. Expone Olga Vesga. De esta manera se hace evidente

que cada equipo ya no es igual a como él lo concibió en su totalidad, cada uno de ellos ha sufrido algún cambio para seguir en pleno funcionamiento.

Aquellas herramientas en su tiempo fueron imprescindibles y modernas pero en la actualidad se han convertido en un obstáculo para el progreso de la empresa debido a que conduce a paradas por mantenimiento correctivo. Por ello han tomado medidas y han innovado aquellas máquinas ya que todo lo que realizó Luis Armando se sigue aprovechando tanto en diseño como en concepto.

El Futuro de Industrias Lavco

En el 2013, INDUSTRIAS LAVCO le seguía apuntando a ser una empresa con buenos márgenes de rentabilidad. Sin embargo, la decisión de entregarla a una tercera dirección ajena a la familia estaba prácticamente tomada. Los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis quieren que la sociedad sea manejada por personas más capacitadas, preparadas en el tema de la metalmecánica y con la experiencia que requiere LAVCO. *“Trabajamos por dejar una empresa bien formada de la cual podamos vivir tranquilamente, con el fin de manejarla a través de una junta directiva o desde comités técnicos pero que esté a cargo de otra generación que reúna los requisitos que buscamos”*.

Olga y Rose Mary, no han orientado a sus hijos para que trabajen en la sociedad familiar, por los riesgos económicos que han tenido que afrontar durante varios años en la empresa. Rose Mary expresa *“No se pueden tener todos los huevos en la misma canasta. No podemos depender todos del mismo negocio. Es bueno que ellos conozcan sobre la empresa pero quiero que exploren otras cosas”*, por ello los jóvenes han emprendido carreras profesionales diferentes al sector metalmecánico. La hija de Olga, Natalia estudió finanzas y relaciones internacionales, los hijos de Rose Mary, Reynaldo José de 22 años en el 213 cursa séptimo semestre de diseño industrial en la Universidad Javeriana y

Estefanía con 22 años finalizó estudios en finanzas y relaciones internacionales. Por su parte los hijos de Luis apenas dan sus primeros pasos en el colegio.

Luis Armando 22 años después de observar y ser testigo de la fuerte labor que sus hijos han hecho en la empresa, se siente satisfecho. *“Lo han hecho con responsabilidad y compromiso”*. Luis Armando Vesga, aquel hombre que desde niño empezó a trabajar en compañía de su hermano fuertemente para sostener a su familia, aun en el 2013 reside en su finca Santa Rosa, cerca de las instalaciones de su siempre recordada empresa LAVCO.

A sus 87 años Luis Armando sostiene *“Todas las sociedades fueron importantes y un éxito para mi vida. Mis mayores éxitos fue haber sobrevivido a tantos problemas de la vida, haberme convertido en un guerrero, cada cosa que aprendía significaba un triunfo, un logro, entre ellos haber aprendido a soldar, a fundir, y a rectificar”*. Aunque Luis Armando es caracterizado por ser un hombre sumamente trabajador, optimista, pero con visión comercial posiblemente escasa de ambición económica y por ser un hombre recio que no exterioriza sus afectos, cumplió fielmente con su deber de padre y esposo. La señora Mary fue su complemento, los dos totalmente polos opuestos, el demasiado precavido y parco y ella absolutamente optimista y arriesgada, lo que los unió para toda la vida ese amor tan devoto que el uno por el otro sentía.

Finalmente los hermanos Vesga Rueda manifiestan que sienten gran admiración y respeto hacia sus padres y a la ardua trayectoria laboral que ejercieron. A ellos le deben lo que son, y lucharán por alcanzar el éxito para la ya reconocida empresa familiar LAVCO LTDA, una empresa que ha abierto las puertas a la población, una empresa con sentido humanitario que se rige por principios y valores morales donde las mujeres toman protagonismo demostrando tesón y coraje en el sector metalmeccánico.

6.2 ANÁLISIS DEL CASO DE INDUSTRIAS LAVCO LTDA.

Con el fin de analizar qué tanto la realidad de la empresa corresponde al marco teórico, a continuación se presenta el análisis de la situación de Industrias Lavco para cada uno de los temas relevantes del estudio de las empresas familiares.

6.2.1 Etapas Evolutivas. En la Tabla 14 se identifican algunas de las características de la etapa evolutiva del eje de la familia (**EF**) para la empresa familiar Industrias Lavco.

Tabla 14. Análisis Eje de la Familia de Industrias Lavco

Etapa	Descripción
Joven familia de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Esta etapa se presenta en el año 1991, pero su fundador ya se encuentra en una edad adulta mayor de 40 años. Se crea una empresa conyugal y funcional. Imprescindiblemente la familia se debate entre fuertes decisiones entre trabajo y familia pero siempre bajo buenos términos respetando opiniones.• En la segunda generación esta etapa fue la de familia de emprendedores, donde los Hermanos Vesga Rueda asumieron los retos de mantener en pie la empresa y tomaron el compromiso de aumentar su funcionalidad y rentabilidad.
Ingreso en el negocio	<ul style="list-style-type: none">• El ingreso de los hermanos Vesga Rueda se dio entre la etapa de adolescencia y 30 años, esta generación se caracterizó porque los tres hermanos emprendieron una profesión distinta a las actividades de la empresa, así que la decisión para llegar a contribuir en la empresa familiar fue un trabajo arduo donde Luis Armando y Mary influyeron en algunas decisiones de los hijos.
Trabajo conjunto	<ul style="list-style-type: none">• Lavco es la representación del trabajo y la lucha de la familia Vesga Rueda. En esta empresa se ha dado el trabajo en conjunto entre una generación adulta y una generación joven.• A los inicios de la empresa los hermanos Vesga Rueda no realizaron labores continuamente, con el tiempo y con la influencia de Mary empezaron a adquirir compromiso con la empresa familiar, brindando desde el año 1997 total apoyo y

Etapa	Descripción
	colaboración a sus padres en las actividades operativas y administrativas de Industrias Lavco.
Cesión de la batuta	<ul style="list-style-type: none"> • La cesión de la batuta en Lavco se da por decisión unánime entre Luis Armando Vesga y su esposa Mary Rueda, quienes, bajo el principio de que la empresa fue creada por y para sus hijos, deciden después de diálogos, ceder la empresa a sus hijos, supervisando y transmitiendo sus conocimientos. • Los integrantes de la familia de la segunda generación quienes actualmente administran a Lavco, tienen planeado hacer la siguiente sucesión hasta dentro de aproximadamente 10 años.

Fuente: Autoras

A continuación en la tabla 15 se identifican algunas de las características de la etapa evolutiva eje de la empresa (**EE**) para cada una de las empresas estudiadas.

Tabla 15. Análisis Eje de la Empresa de Industrias Lavco

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Nacimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la primera generación, se realizaron los primeros acercamientos de la empresa hacia el mercado nacional. La estructura de la empresa giró en torno a Mary, y Luis Armando. • Los hermanos Vesga Rueda, en la segunda generación no estuvieron involucrados con el negocio familiar. Desde el año 1991, empezaron a colaborar de forma esporádica en las labores de la empresa.
Expansión y formalización	<ul style="list-style-type: none"> • En 1997, se formalizó la segunda generación, la cual empezó a trabajar por el crecimiento internacional de Lavco. • En la segunda generación, el crecimiento de la empresa, ha implicado inversiones, en tecnología de punta, mayor cobertura de mercado Nacional e internacional. • En la etapa de formalización de Industrias Lavco, han ido surgiendo nuevos productos y nuevas líneas de negocios.
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> • La madurez del negocio se ha dado con el tiempo, la empresa cuenta con una estructura organizacional formalmente definida con profesionales en cada área de la sociedad. Los hermanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN
	Vesga Rueda han buscado capacitarse en temas afines a la Industria y se ha involucrado en diferentes agremiaciones que aportan en gran medida en la empresa.

Fuente: Autoras

En la tabla 16 se identifican algunas de las características de la etapa evolutiva eje de la propiedad para la empresa estudiada Industrias Lavco.

Tabla 16. Análisis Eje de la Propiedad Industrias Lavco

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Empresario Controlador	<ul style="list-style-type: none"> • En Lavco el empresario controlador durante la primera generación estuvo representado por Mary Rueda, quien se encargaba de controlar, organizar, y planear cada detalle para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. • En la segunda generación el empresario controlador es interpretado por Olga Vesga actual Gerente, quien se encarga de equilibrar el control teniendo en cuenta la opinión de sus hermanos.
Sociedad de Hermanos	<ul style="list-style-type: none"> • En la primera generación de Lavco no se presenta sociedad de hermanos. • La sociedad de hermanos, en Industrias Lavco se da en la segunda generación y está formada por los Vesga Rueda, donde cada uno ejerce una función específica. Actualmente los tres hermanos están trabajando en la planeación para mantener el capital de la familia y dentro de sus políticas establecidas, no se permite el ingreso de más familiares a la sociedad.
Consortio de primos	<ul style="list-style-type: none"> • En ninguna de las dos generaciones de Industrias Lavco se ha presentado consorcio de primos.

Fuente: Autoras

6.2.2 Factores de éxito En las tabla 17 se presenta una lista de chequeo de los principales factores de éxito y buenas prácticas de la empresa Industrias Lavco.

Tabla 17. Lista de Chequeo de los factores de éxito de Industrias Lavco

Lista de chequeo de Factores de éxito	SI	NO
✓ Elaboran un plan de contingencia.		X
✓ Elaborar un presupuesto de tesorería que pueda contribuir sin duda a que la empresa disponga de liquidez suficiente para afrontar los pagos inmediatos.	x	
✓ Acuden a las líneas de crédito	x	
✓ Documentan por escrito los compromisos adquiridos tanto con los clientes como con los proveedores. (Tener presente que está es una práctica que se realiza recientemente)	X	
✓ Cuentan con una excelente red de proveedores	x	
✓ Identifican sus puntos de diferenciación respecto a la competencia.	x	
✓ Implementan la personalización con cada cliente.	x	
✓ Hay constancia y dedicación en el trabajo a realizar.	x	
✓ Establecen metas claras.	x	
✓ Hay una completa y equitativa distribución del trabajo	x	
✓ Son empresarios arriesgados, pero equilibrados.	x	
✓ La organización tiene definida la Visión, Misión y Valores Corporativos.	x	
✓ Realizan un excelente proceso de ventas	x	
✓ Realizan campañas o actividades de Fidelización para los clientes conseguidos.	x	
✓ Hay consolidación de un buen equipo de trabajo	x	
✓ Existe clima laboral que facilite la consecución de los objetivos propuestos.	X	
✓ Hay formación preparación, orientación y capacitación permanente en todos los niveles.	X	
✓ Implementación de la página Web	X	
✓ Implementación de un sistema de gestión	X	
✓ Hay una persona en la familia que toma el papel de mediador para solucionar las inconformidades que se presentan en la empresa y la familia.	x	
✓ En Industrias Lavco se reúnen para tratar los temas conflictivos		x
✓ Los líderes de Industrias Lavco generan espacios para transmitir sus conocimientos a sus descendientes.		x
✓ Industrias Lavco está formalmente constituida, y la participación de sus miembros está claramente definidas.	X	
✓ En Industrias Lavco se tiene una cláusula para impedir los ingresos de más familiares a la sociedad.	X	
✓ Tienen definida su junta Directiva	X	
✓ Tienen un protocolo familiar claramente definido	X	
✓ Acuden a asesorías externas	X	

Lista de chequeo de Factores de éxito	SI	NO
✓ Están preparados la sucesión, la planifica con anterioridad	X	
✓ Han implementado la departamentalización	X	
✓ Han definido sueldos justos para cada uno de sus empleados	X	
✓ Implementan avances tecnológicos para el mejor funcionamiento de la empresa	X	
✓ Han realizado poda familiar		X
✓ Son flexibles ante sus clientes	x	
✓ Los integrantes de la familia se han capacitado en los temas de interés con el fin de tener un mejor desempeño en la empresa	x	

Fuente: Autoras

6.2.3 Análisis Relaciones de Poder En la tabla 18 se da a conocer el análisis de las relaciones de poder que se presentan en Industrias Lavco.

Tabla 18. Análisis relaciones de las dos empresas estudiadas

INDUSTRIAS LAVCO
<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones laborales en Lavco durante la primera generación fueron adecuadas ya que cada quien desempeñaba un rol específico dentro de la empresa. • En la primera generación Mary llevó el control de la empresa y Luis Armando siempre respetó sus opiniones lo cual creaba un clima familiar y laboral estable. • Respecto a la relación familiar, los Vesga Rueda siempre fueron de gran unión. • Actualmente las relaciones laborales en Lavco se debaten en las decisiones de los 3 hermanos Vesga Rueda, quienes basados en el modelo de administrar de sus padres siguen los mismos lineamientos. • Lavco se encuentra bajo “un matriarcado”, las decisiones son tomadas por Olga y Rose Mary. Con el fin de evitar conflictos o discusiones, Luis Armando el menor prefiere mantenerse alejado ante el proceso de toma de decisiones. • Familiarmente los tres hermanos no son unidos, pero si mantienen una buena relación.

Fuente: Autoras

Además en la tabla 19 se presenta la descripción los principales roles que se desempeñan en esta empresa familiar, este se hace de acuerdo a los conceptos

del modelo de los tres círculos propuesto por Renato Tagiuri (1996). Considerado en el numeral. **3.2.2.1**

Teniendo en cuenta este modelo se puede observar que en la empresa Industrias Lavco solo se presenta el caso del número 7, los demás no se han dado en esta Sociedad familiar.

Tabla 19. Análisis Empresa Familiar como un sistema Industrias Lavco

PERSONAJE
<p>En Lavco la empresa ha sido todo un sistema. Luis Armando, Mary Rueda en la primera generación, y sus tres hijos en la segunda generación han representado, al familiar, accionista y empleado de la empresa.</p> <p>Los miembros de la familia Vesga Rueda en su respectivo momento han trabajado y participado activamente y con gran compromiso en las actividades de la empresa familiar.</p> <p>De esta manera la familia Vesga Rueda representa el número 7 de acuerdo al modelo de los tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri (1996)</p>

Fuente: Autoras

A continuación en la tabla 20 se presenta las principales conclusiones respecto a los temas de interés, Etapas evolutivas, Factores de éxito, Relaciones de poder, para Industrias Lavco.

Tabla 20. Conclusiones de los temas estudiados en Industrias Lavco

CONCLUSIONES INDUSTRIAS LAVCO
<ul style="list-style-type: none">• Lavco ha logrado gran posicionamiento en el mercado debido a la calidad de sus productos. Industrias Lavco ha conseguido grandes resultados en sus labores productivas debido a su política de mejoramiento continuo.• Esta empresa familiar ha alcanzado notables resultados, debido a las asesorías externas en sus temas de interés.• La toma de decisiones en Lavco está a cargo de las dos mujeres Vesga Rueda, Luis Armando poco interviene en este proceso por tal razón se les facilita llegar a acuerdos.<ul style="list-style-type: none">• Industrias Lavco ha realizado asociaciones estratégicas como una

CONCLUSIONES INDUSTRIAS LAVCO

alternativa para competir en el sector metalmecánico

- Industrias Lavco es una empresa familiar con trayectoria en el sector metalmecánico donde las mujeres han tomado protagonismo y han hecho una labor impecable. La buena comunicación entre sus miembros ha sido la mejor herramienta, demostrando una vez más que cuando se trabaja en equipo se logran mayores resultados. Pero aun así es importante que sigan implementando las buenas prácticas que le permitan seguir en el mercado con mayor fuerza.
- Es importante que el protocolo familiar siga vigente y lo renueven ya que este aportará alto valor ético y emocional en la empresa, mantener un protocolo ayudará además a que la familia se sienta parte de un proyecto en común con una visión acorde hacia el futuro, fortaleciendo entre otras cosas la comunicación, el trabajo en equipo, el clima laboral y con ello la calidad de vida dentro y fuera de la empresa. Además es esencial que pongan en marcha los órganos de gobierno de una manera continua donde se puedan apoyar y tomar mejores decisiones.
- El tema de la sucesión en Industrias Lavco es un tema importante y planificado. La familia se ha caracterizado por no tener esa pugna por el poder al contrario lo que más prima es alcanzar el éxito de la organización con este objetivo lo que buscan es la profesionalización de la empresa. Es fundamental que este proceso lo lleve bajo asesores para que tomen la decisión más acertada y así inyecten a la empresa un capital nuevo de ideas, energías y estrategias. Los planes de sucesión con mayores posibilidades de éxito son los que tienen las siguientes características.

Fuente: Autoras

6.3 CASOS PEDAGÓGICOS INDUSTRIAS LAVCO

A partir del caso empresarial de Industrias Lavco se escribieron los dos casos pedagógicos para esta empresa y su respectiva nota de enseñanza. Los casos pedagógicos junto con las notas de enseñanza se presentan en el **ANEXO 32**.

Con el fin de validar los casos en el aula, el día 9 de Octubre del año 2013 se implementaron los casos pedagógicos en uno de los grupos de Creación de Empresas de la Profesora Aura Pedraza y se contó con la participación de 35

estudiantes de Ingeniería Industrial e Ingeniería Química, de los cuales 19 estudiantes leyeron el caso A y los 16 restantes leyeron el caso B. (**VEASE ANEXO 33**)

A continuación se describe el proceso que se desarrolló durante la clase:

6.3.1 Fase Preliminar. El día 30 de Septiembre la profesora habló a los estudiantes de los respectivos casos y facilitó los documentos a cada alumno con el propósito de que estos realizarán en su casa una lectura individual y se prepararán para realizar un debate en el salón de clases. Para ello se les sugirió leerlo identificando los principales temas de estudio.

6.3.2 Análisis de los casos pedagógicos A y B. El debate de los casos se llevó a cabo el día 09 de Octubre del año 2013 con una duración de dos horas. Se planteó un debate en el que se discutieron diferentes ideas y posiciones críticas de los estudiantes presentes, y al finalizar la clase, el profesor resumió la discusión y presentó aquellas observaciones significativas que surgieron de la discusión del análisis de los casos. Al finalizar el debate se les solicitó a los estudiantes diligenciar el formato del **ANEXO 22** y a continuación se presenta los resultados de las opiniones de los estudiantes que leyeron los casos A y B de Industrias Lavco.

6.3.3 Evaluación de la calidad de un caso. Al analizar el **gráfico 2** se puede observar que de los estudiantes que leyeron los casos de **A** y **B** de Industrias Lavco el 84% y el 88% respectivamente consideran que estos reflejan una situación real, además el 79% y el 48% opinan que los casos están parcialmente definidos, adicionalmente ante la pregunta de que también está estructurado, de modo que pueda entenderse su lógica, el caso el 68% de los estudiantes que leyeron el caso A contestaron que el caso es muy lógico y el 81% de los estudiantes que leyeron el caso B coincidieron con esta respuesta. El 72% y el

81% de los alumnos están de acuerdo en que los casos A y B respectivamente presentan temas de interés. El 80% de los estudiantes consideran que los dos casos pedagógicos estudiados disponen de la información necesaria para entenderlos., adicionalmente en el caso A el 100% de los estudiantes opinan que la complejidad del caso es adecuada, y en el caso B el 94% de los estudiantes están de acuerdo con esa misma respuesta. El 81% y el 88% de los estudiantes que participaron de la actividad dicen que el caso está escrito de tal forma que sus componentes se integran bastante.

Cuando a los estudiantes se les preguntó que si por medio del caso se aprenden principios básicos, el 74% de los estudiante que les correspondió el caso A, consideran que por medio de este caso se aprende a identificar problemas y soluciones, de igual forma opinan el 63% de los estudiantes que leyeron el caso B, Finalmente el 67% y el 72% de los estudiantes consideran que los casos A y B de Industrias Lavco respectivamente contienen el suficiente reto, es decir, estimulan el interés en buscar soluciones.

Gráfico 2. Tabulación de datos Caso A y B Industrias Lavco

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS CASO A	RESPUESTAS CASO B
¿Es realista? ¿Cree que el caso es verdadero?	Refleja una situación real	84%	88%
	Parcialmente real	0%	0%
	Corresponde a una situación típica real	16%	13%
¿Una vez que la lectura del caso termina se pueden definir sus objetivos?	Todavía Ambiguos	11%	0%
	Parcialmente definidos	79%	48%
	Completamente definidos	11%	52%
¿Esta bien estructurado el caso de modo que puede entenderse su lógica?	Presentación ilógica	5%	0%
	Parcialmente Lógico	26%	19%
	Es muy Lógico	68%	81%
¿Qué tan relevante son los temas presentados en el caso alrededor del problema?	Demasiados temas	0%	6%
	Algunos irrelevantes, deben eliminarse	28%	13%
	Todos los temas son relevantes	72%	81%
¿Esta disponible toda la información que se necesita para entender el caso?	Falta información clave	5%	6%
	Falta información secundaria pero útil	15%	14%
	Se dispone de la información	80%	80%
¿La complejidad del caso se adapta a la audiencia?	Es demasiado complejo	0%	0%
	Debería ser un poco más difícil	0%	6%
	La complejidad del caso es adecuada	100%	94%
¿Está escrito el caso de forma que sus componentes se integran?	No	5%	0%
	Más o menos	14%	13%
	Bastante	81%	88%
¿Por medio del caso aprenden principios básicos?	Sí, a identificar un problema	11%	13%
	Si, a identificar problemas y soluciones	74%	63%
	Sí, se aprende cómo aprender	16%	25%
¿El tema del caso es suficiente para estimular el interés en buscar soluciones?	No hay reto	5%	6%
	Hay algún reto	28%	22%
	Contiene reto suficiente	67%	72%

Fuente: Autoras

Tras concluir el debate de los casos A y B de Industrias Lavco, se les pregunto a los estudiantes comentarios respecto a la estructura de los casos, cómo les había parecido y que sugerencias tenían. A continuación se relaciona algunos de los comentarios de los compañeros del grupo de creación de empresas.

- “La lectura de los casos está muy fácil, uno se mete en la historia y quiere seguir leyendo”.
- “La lectura lo mantiene a uno ahí”.
- “La lectura está fácil parece un cuento”.
- “Que no se divida la historia, que en un solo caso se cuente todo de forma más resumida”.

Después de la presentación de los casos en clase, se hizo un análisis de los principales aspectos a mejorar en cada uno de los casos y de acuerdo a esto se realizaron las respectivas modificaciones, teniendo en cuenta las diferentes opiniones de los compañeros que participaron de la actividad, tales como suministrar más información secundaria pero relevante, hacer sobresalir más los temas presentados en los casos y una mayor integración de sus componentes con el fin de que la lectura resultara más comprensiva y agradable.

7. CONCLUSIONES

- La aplicación de los casos pedagógicos en las aulas de clase permite a los estudiantes desarrollar una opinión crítica respecto a una determinada situación de la vida real.
- Con la metodología utilizada para la redacción de los casos, que hizo que estos fueran claros, concisos y provocadores, se logró despertar interés en los alumnos de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales quienes participaron activamente, opinando, debatiendo y emitiendo juicios críticos, en el proceso de validación de los casos en las aulas de clase.
- Con el desarrollo de la metodología propuesta en este proyecto se logró hacer un análisis de la teoría de las empresas familiares Vs la realidad de las empresas, y se logró detectar cómo en algunos casos, los conceptos teóricos no siempre tienen los mejores resultados a la hora de llevarlos a la práctica.
- Con la documentación teórica que se realizó para el desarrollo de esta investigación, se logró hacer un aporte sobre el contenido de empresas familiares en temas específicos como el de Relaciones de poder, Cambio generacional, y Factores de éxito a cada una de las empresas estudiadas.
- La construcción de los casos de estudio de las empresas Industrias Lavco y Foto Serrano se convirtió en una herramienta pedagógica de gran utilidad, que permitió conocer el desarrollo de la empresa regional santandereana y permitió conocer también las estrategias que utilizan las empresas familiares para lograr mantenerse en el mercado.
- Los casos de estudio de las empresas Industrias Lavco y Foto Serrano en medio escrito servirán de apoyo para los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales como herramienta pedagógica que permite mejorar el aprendizaje de los estudiantes de Ingeniería Industrial en el área de emprendimiento.

- Las notas de enseñanza fueron de gran utilidad en la implementación de los casos en las aulas de clase, sirvieron como guías para llevar una secuencia durante el desarrollo de la actividad
- Para los Ingenieros Industriales es de gran importancia ampliar el conocimiento en el área empresarial, y se considera de gran relevancia identificarse con las empresas del entorno que los rodea ya que en el futuro estas empresas pueden representar una posible opción de trabajo.
- Es gratificante haber tenido la oportunidad de construir dos casos de la vida real de dos empresas Santandereanas, ya que desde la academia se considera de gran importancia tener conocimiento de las empresas que hacen parte del entorno laboral que rodea a los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander.

8. RECOMENDACIONES

A cada una de las empresas objeto de estudio se les hace las siguientes recomendaciones con el fin de mejorar el sistema de empresa familia. Las recomendaciones que a continuación se mencionan se realizan en base al manual de buenas prácticas en la empresa familiar, el cual es resultado del trabajo investigativo del programa de Supervivencia y Competitividad de Las Empresas Familiares.¹¹⁴

- Se recomienda recurrir a asesorías externas en sus respectivos temas de interés.
- Desde el ámbito de la familia se invita a elegir a una o más personas del grupo familiar para resolver los conflictos que puedan surgir. Es recomendable que el perfil de estos miembros sea conciliador, de poner “paños de agua fría” a alguna situación familiar que pueda afectar la empresa.
- Se sugiere establecer los Órganos de Gobierno, Consejo de Familia, Junta Directiva, Además se debe definir el protocolo Familiar.
- Se recomienda planificar la próxima sucesión con anterioridad, mínimo 10 años.
- Se alude que el líder empiece a preparar sus próximos sucesores desde una temprana edad.
- También es importante profesionalizar las relaciones familia - empresa.
- Fijar reglas que faciliten la comunicación, entre los miembros de la familia y que trabajan en la empresa.
- Al igual se hace fundamental definir los roles que debe desempeñar cada uno de los integrantes de la familia, dentro de la sociedad.

¹¹⁴GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.

- Se recomienda definir una visión y consensuarla con todos los integrantes de la familia que a su vez son accionarios de la empresa.
- Se sugiere como estrategia, que la toma de decisiones se realice en familia, con la intención de aumentar el nivel de interés de los socios en las actividades de la empresa familiar. Para cada socio es importante sentir que sus opiniones son tenidas en cuenta, esto le motivará a una participación más activa.
- Además se propone que cada uno de los socios identifique los valores centrales de la familia y los transmita a las nuevas generaciones, para asegurar que los nuevos empresarios logren el desarrollo de una empresa, fundamentada en los valores ya que estos son los pilares de cualquier organización, asegurando así un crecimiento permanente.¹¹⁵
- Se recomienda profesionalizar la empresa, proporcionando mejoras en el control, creando independencia y autonomía en las decisiones.¹¹⁶
- Formalizar las herramientas administrativas y de planeación con el fin de mejorar la buena gestión de las empresas.¹¹⁷
- Se recomienda aprovechar y explotar al máximo los talentos familiares con el fin de aumentar la competitividad de las empresas.¹¹⁸
- A demás en base a la investigación realizada, se sugiere a los estudiantes y docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales empiecen a apropiarse de las cosas que los identifican, por tal razón se considera interesante incentivar la recopilación de estudios de casos regionales como una herramienta pedagógica en las aulas de clase y que de una u otra forma servirá para tener un mayor acercamiento con las empresas Santandereanas.
- Es recomendable aumentar la implementación de la técnica de estudios de casos de Empresas Colombianas en el programa de Ingeniería Industrial.

¹¹⁵LOMELLO Claudio. Un Modelo de éxito Caso Valentín Caon.

¹¹⁶VALLEJO Gerardo. La empresa familiar su importancia y vigencia. Institución Universitaria Ceipa Medellín, Colombia, 2009.

¹¹⁷VALLEJO Gerardo. La empresa familiar su importancia y vigencia. Institución Universitaria Ceipa Medellín, Colombia, 2009

¹¹⁸Backes y Gellner (2001)

- A demás se sugiere brindar capacitación a los docentes planta y cátedra de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en la metodología de los de casos estudio, con el fin de optimizar el uso de estas herramientas pedagógicas en las aulas de clase.
- Se recomienda a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, crear un banco de casos, en donde se traten los diferentes temas de interés, esto con el fin de promover el desarrollo y la cultura tanto regional como nacional. En caso de crear este banco de casos se recomienda a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, hacerlo bajo las respectivas normas con el fin de lograr una identificación para la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

ANES CABANIS Danielle. L' Enterprise familiale et sa place dans les économies nationales et européennes. Institut de Droit Comparé des pays latins. Université des Sciences sociales de Toulouse

ANTOGNOLLI., et al. Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A. (2012). 120 p.

ARIZA MONTES, José Antonio.; FERNÁNDEZ PORTILLO Luis. Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? Universidad de Córdoba. P.1-18

BASCO, Rodrigo. La investigación en la empresa Familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa. Madrid, Vol.12 N°1, 2006. 22 P.

BELAUSTEGUIGOITIA RUIS, Imanol. Luz y sombra en las empresas familiares. *Sf*. 100 p.

BETANCOUR ENRIQUEZ, Ana. et al., En: Empresas Familiares. [TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación]. [Consultado el 5 marzo del 2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>>

CASTAÑEDA RAMOS, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI.

CEO RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. Empresas Familiares. Editorial Hot Topics. Año 3.Nº 8 2007.

COLPO, Olga. La trilogía del éxito de una empresa familiar: el Fundador, el Heredero y el Ejecutivo. Panorama Internacional. CEO- Argentina, 2007.

CORONA, Juan. Director académico del Instituto de empresa familiar. Conocimiento sobre la empresa Familiar: Investigación, formación, transferencia, divulgación. Universidad Politécnica de Cartagena.

DE LA HOZ PINZÓN, Gerardo. Variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para PYMES familiares de Bogotá. 23 Julio de 2010, Nebrija BussinessSchool.

DÍAZ GÓMEZ María. La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. Universidad de León. Enero- Junio, 2011 Pág. 4,5.

EIRANOVA, Miguel; RODRIGUEZ, Norberto.PRICEWATERHOUSECOOPERS. Encuesta sobre los desafíos de la empresa de propiedad familiar. CEO- Argentina año3.Nº8.2007 p.20-40.

ESTUDIOS GERENCIALES. Journal of Management and economics for Iberoamericana.Vol. 28 Nº 122 Colombia: Universidad Icesi, 2012. Disponible en: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales.

FERNANDEZ GIMENEO, José. Problemas de transmisión de la empresa. Universidad de Valencia. España, 1999.

GALLEGO DOMÍNGUEZ, Ignacio. La empresa Familiar. Su concepto y Delimitación jurídica. Cuadernos de Reflexión de la cátedra PRASA de la Empresa Familiar N° 14 Universidad de Córdoba España, Marzo de 2012

GIMENEO FERNÁNDEZ, José Pascual. Problemas de transmisión de la empresa familiar. Universidad de Valencia Editorial: Tirant lo Blanch, 1999 Pág. 29

GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. Ph.D. Director Área Family Business-Inalde, Universidad de La Sabana.

GÓMEZ. Gonzalo. Colombia: Las empresas Familiares mueren por “crisis” interna. En: Grandes Pymes. [En línea]. (2012). [Consultado 9 Feb. 2013]. Disponible en: <<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/18/colombia-las-empresas-familiares-mueren-por-crisis-interna/> >

GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert. Dirección y gestión de recursos humanos. Tercera Edición .Prentice Hall. Madrid. España 2001

GUZMÁN DÍAZ Hilario; MAYETT MORENO Yesica. Diagnóstico, gestión y evolución de las empresas familiares en Tehuacán. Área de Investigación: Teorías de la administración y de la organización. Octubre de 2011 México D.F.

HERNANDEZ, Sampieri, *Et al.* Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill, 2010. 613 p.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. World Bank Group Family Business Governance Handbook. Second Edition Copyright 2008

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Family Business Governance Handbook. 2 ed. Pennsylvania Ave. NW, Washington, sf, 66 p.

JARAMILLO, O. (2003). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Disponible en: <http://ciruelo.uninorte.edu.co/>

KRAUS, Sascha; POHJOLA, Mikko y KOPONEN, Aki. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. Springer Science Business Media. 2011. 266-286 p.

LEACH, Peter. La empresa Familiar. Granica: Granica, 1993. 321 p.

LORRAINE M., et al. The entrepreneuring family: a new paradigm for family business research. SpringerScience Business Media. (2010). 11 p.

MACIAS, Víctor; RAMIREZ, Duvan. Sucesión en empresas familiares: análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá. 2011. 193-212 p.

MEDINA ZAPATA, Julio Cesar. Las empresas de familia. Módulo ¿cómo gerenciar eficientemente las empresas familiares? En: Gestor S.A. [En línea]. (2011). [Consultado el 8 Feb 2013]. Disponible en <http://www.grupobancolombia.com>.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Recursos para el aula con Ms Office. Evaluación de recursos didactas. Estrategia: método de estudio de casos. En: colección educ.ar. [Consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en: <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

Moción del Grupo Parlamentario Popular en el Senado por la que se insta al Gobierno a que, en el plazo más breve posible, remita a las Cortes Generales un proyecto de estatuto jurídico de la empresa familiar (Nº de expediente

662/000047), vid. *BOCG, Senado*, VII Legislatura, Serie I, nº 61, de 25 de septiembre de 2000 y *DS, Senado*, nº 14, de 26 de septiembre de 2000.

MILLÁN TEIXIDÓ, Gloria. La empresa familiar y su importancia. En: *Espacio Empresarial*. Publicado 25 Oct, 2008 [Consultado: 10 de marzo, 2013]. Disponible en <<http://www.xing.com>>.

MORA DUARTE, Vicente. Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá: cinco casos del sector comercial. Universidad del Valle, (2007). p 109.

MORA VANEGAS, Carlos. La importancia del método de casos prácticos. Nov, 2011. En: El portal del administrador. [Consultado el 20 de marzo de 2013]. Disponible en: < <http://el-portal-del-dministrador.lacoctelera.net/post/2011/11/03/la-importancia-del-metodo-los-casos-practicos> >.

PÍA HERNANDO, María. Las Buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones de Mar del plata. Noviembre, 2007. Universidad Nacional del Mar de Plata. 184 p.

POUTZIOURIS, *et al.* En: una amplia visión de trabajos y tendencias de investigación, 2006

QUINTANA Javier. La innovación en las empresas familiares. 2005. 103-130 p.

RODRIHUEZ CASTILLO Lina. Empresas familiares ante la Crónica de una muerte anuncia. *Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Spring 2010 / Vol. 6 No. 1 / p. 62*

SALAZAR, Guillermo. Empresas familiares. En: Introducción a las empresas familiares. [De gerencia.com]. Publicado 10 de Mayo de 2005 [Consultado el 5 marzo del 2013]. Disponible en < <http://www.degerencia.com>>

SMYRNIOS, Kosmas X; KLEIN, Sabine B. Handbook of research on family Business Edited by PanikkodZataPostziouris

STECKERL GUERRERO, Vanessa. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del Fundador, Cultura organizacional y orientación al mercado. Colombia, 2006. p. 194-215. Disponible en: <http://ciruelo.uninorte.edu.co>

TÁPIES Josep. Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar En: Universia Bussiness Review: Family Businnes: an interdisciplinary approach. October. 2011, 25 p.

TORRES, de Marín Gabriela; ESCOBAR, María Victoria. La Empresa Familiar en Antioquia. Siglo XX. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. (1999).

URBINA GALIANO, Liza. Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familia a la luz dela legislación colombiana. Pontificia Universidad Javeriana, 2003. p.792-810

VARGAS, Anafina; RODRÍGUEZ, Francisco; Moreno, Jonathan. Guía metodológica para la elaboración de casos emprendedores. 41p.

VELEZ, Diego. Et al., Dinámica de la empresa familiar PYME: Estudio exploratorio en Colombia. 2008, 196 p.

VALLEJO Gerardo. La empresa familiar su importancia y vigencia. Instituto de la empresa familiar de Colombia. Colombia 2009

ANEXOS

Anexo 1 Información a Solicitar a las Empresas Foto Serrano e Industrias Lavco para la realización de sus respectivos casos de estudio.

FOTO SERRANO PRIMERA GENERACIÓN

Información acerca de:	SI	NO
Inicios de la empresa	X	
De donde surgió la idea de negocio	X	
Incorporación en un nuevo mercado	X	
Perfil del emprendedor	X	
Estructura organizacional	X	
Roles familiares	X	
Proceso de producción inicial	X	
Como fue el manejo administrativo inicialmente	X	
Cuáles fueron las estrategias iniciales de mercadeo	X	
Periodos de éxito y fracaso	X	

SEGUNDA GENERACIÓN

Información acerca de:	SI	NO
Continuidad: Situación que vivía la empresa	X	
Coyunturas de la nueva administración	X	
Cambios en la nueva estructura organizacional respecto a la primera generación	X	
Cambios roles familiares	X	
Cambios en el mercado, estrategias de mercadeo.	X	
Cual fue la forma de producción y administración	X	
Períodos de éxito y fracaso	X	
Poda familiar	X	
Perfil nuevo empresario	X	
Problemas relaciones de poder	X	
Implementación Tecnológica	X	

TERCERA GENERACIÓN

Información acerca de:	SI	NO
Continuidad: Situación que vivía la empresa	X	
Coyunturas de la nueva administración	X	
Cambios en la nueva estructura organizacional respecto a la segunda generación	X	
Cambios roles familiares	X	
Cambios en el mercado, estrategias de mercadeo.	X	
Forma de producción y administración	X	
Períodos de éxito y fracaso	X	
Perfil nuevo empresario	X	
Problemas relaciones de poder	X	
Implementación Tecnológica	X	
Situación actual de la empresa	X	
Prospectivas futuras: ¿Cómo se ven en el mercado?, ¿Seguirán siendo una empresa familiar?	X	

Fuentes de Información a consultar en las Empresas Foto Serrano e Industrias Lavco Ltda., para la realización de sus respectivos casos de estudio

Información acerca de:	SI	NO
Entrevistas a Jose German Navarro (Aproximadamente cinco)	X	
Entrevistas a miembros directivos de la empresa (una a cada uno), especificar a cuales directivos se les puede realizar la entrevista. Directivos Foto Serrano: José German Navarro Gámez , David Navarro Gámez	X	
Entrevistas a operarios, principalmente los más antiguos especificar a quienes se pueden entrevistar. Operarios: Nubia Carreño.	X	
Asistencia a las Juntas Directivas, especificar: Junta de socios se celebra cada tres meses		X
Acceso a las actas de las juntas directivas (presentes y anteriores), Quien las suministrará o cómo se obtendrán: Jose German Navarro	X	
Acceso a información financiera histórica, especificar: Quien las suministrará o como se obtendrán: Dirección administrativa		
Acceso a documentación sobre resultados de gestión de la empresa,		X

Qué clase de documentación existe: No existen de manera formal		
Acceso a documentación sobre planes futuros de la empresa, especificar: Qué clase de documentación existe: No existen de manera formal		X
Acceso a documentación sobre la evolución histórica de la empresa. Qué clase de documentación existe: Registros, Actas, Como se puede obtener: Dirección administrativa	X	
Visitas a la planta de producción de las empresas, especificar: Cuántas: Las necesarias Cuándo: A convenir	X	
Visitas a los diferentes puntos de venta, especificar: Cuántas: Las necesarias Cuándo: A convenir	X	
Acceso, a las publicaciones, reportes de prensa, artículos, entre otros.	X	

Paula Martínez Peñaloza

Firma Paula Martínez
1096208918

Camila Torres Moreno

Firma [Firma]

José Germán Navarro

Firma

(Representante Foto Serrano)

**INDUSTRIAS LAVCO
PRIMERA GENERACIÓN**

Información acerca de:	SI	NO
Inicios de la empresa	X	
De donde surgió la idea de negocio	X	
Incorporación en un nuevo mercado	X	
Perfil del emprendedor	X	
Estructura organizacional	X	
Roles familiares	X	
Proceso de producción inicial	X	
Como fue el manejo administrativo inicialmente	X	
Cuáles fueron las estrategias iniciales de mercadeo	X	
Periodos de éxito y fracaso	X	

SEGUNDA GENERACIÓN

Información acerca de:	SI	NO
Continuidad: Situación que vivía la empresa	X	
Coyunturas de la nueva administración	X	
Cambios en la nueva estructura organizacional respecto a la primera generación	X	
Cambios roles familiares	X	
Cambios en el mercado, estrategias de mercadeo.	X	
Cual fue la forma de producción y administración	X	
Períodos de éxito y fracaso	X	
Poda familiar	X	
Perfil nuevo empresario	X	
Problemas relaciones de poder	X	
Implementación Tecnológica	X	

TERCERA GENERACIÓN

Información acerca de:	SI	NO
Continuidad: Situación que vivía la empresa	X	
Coyunturas de la nueva administración	X	
Cambios en la nueva estructura organizacional respecto a la segunda generación	X	

Cambios roles familiares	X	
Cambios en el mercado, estrategias de mercadeo.	X	
Forma de producción y administración	X	
Períodos de éxito y fracaso	X	
Perfil nuevo empresario	X	
Problemas relaciones de poder	X	
Implementación Tecnológica	X	
Situación actual de la empresa	X	
Prospectivas futuras: ¿Cómo se ven en el mercado?, ¿Seguirán siendo una empresa familiar?	X	

Fuentes de Información a consultar en las Empresas Foto Serrano e Industrias Lavco para la realización de sus respectivos casos de estudio

Información acerca de: **SI** **NO**

Entrevistas a Olga Patricia Vesga (Aproximadamente cinco)	X	
Entrevistas a miembros directivos de la empresa (una a cada uno), especificar a cuales directivos se les puede realizar la entrevista. Directivos de industrias Lavco: Luis Armando Vesga, Olga Vesga, Rosemary Vesga.	X	
Entrevistas a operarios, principalmente los más antiguos especificar a quienes se pueden entrevistar. Operarios: Isaura Martínez, José Méndez	x	
Asistencia a las Juntas Directivas, especificar: Junta de socios se celebra cada tres meses		x
Acceso a las actas de las juntas directivas (presentes y anteriores), Quien las suministrará o cómo se obtendrán: Olga Patricia Vesga	x	
Acceso a información financiera histórica, especificar: Quien las suministrará o como se obtendrán: Olga Patricia Vesga		
Acceso a documentación sobre resultados de gestión de la empresa, Información: Olga Patricia Vesga	x	
Acceso a documentación sobre planes futuros de la empresa, especificar: Qué clase de documentación existe: Olga Patricia Vesga	x	
Acceso a documentación sobre la evolución histórica de la empresa. Qué clase de documentación existe: Registros, Actas, Como se puede obtener: Olga Patricia Vesga	x	

Visitas a la planta de producción de las empresas, especificar: Cuántas: Las necesarias Cuándo: A convenir	x	
Acceso, a las publicaciones, reportes de prensa, artículos, entre otros.	x	

Paula Martínez Peñaloza

Firma Paula Martínez
1096208418

Camila Torres Moreno

Firma [Firma manuscrita]

Olga Patricia Vesga

Firma [Firma manuscrita]

Representante Industrias Lavco

Anexo 2 El daguerrotipo, primer proceso productivo de la fotografía

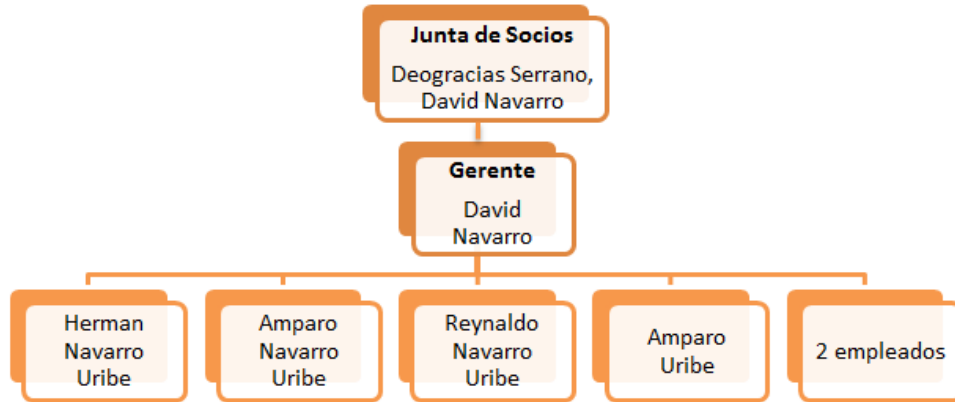
Imagen 1: Primera Cámara Daguerrotipo



Fuente: Daguerrotipo, la primera fotografía de una persona Disponible en
<<http://www.todointeresante.com/2010/10/daguerrotipo-primera-fotografia-persona.html>>

Anexo 3 Estructura Organizacional Foto Serrano

Ilustración 1 Primer Organigrama Foto Serrano (1940-1950)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 4 Fotografías Familia Navarro Uribe

Imagen 2: Familia Navarro Uribe, años 50.



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 5 Fotografía Pintada Por Amparo Uribe

Imagen 3: Fotografía pintada por Amparo Uribe



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 6 Sobre y Logo Foto Serrano

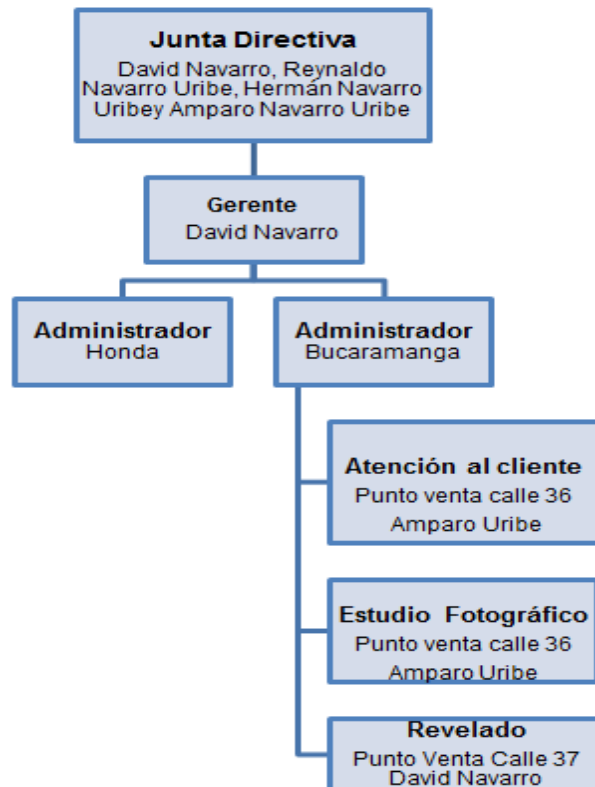
Ilustración 2: Sobre y logo para los trabajos de Foto Serrano



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 7 Organigrama Foto Serrano 1950- 1972

Ilustración 3: Primer Organigrama Foto Serrano (1950-172)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 8 Línea De Tiempo Cámara Fotográfica

Imagen 4: Línea de tiempo cámaras fotográficas



Fuente: LEÓN, Jorge. Las cámaras fotográficas más importantes de nuestro tiempo. A visual compendium of cameras 1888 – 1969. Consultado [22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.jorgeleon.mx>>

Anexo 9 Fotografía Local Cabecera Tercera Etapa

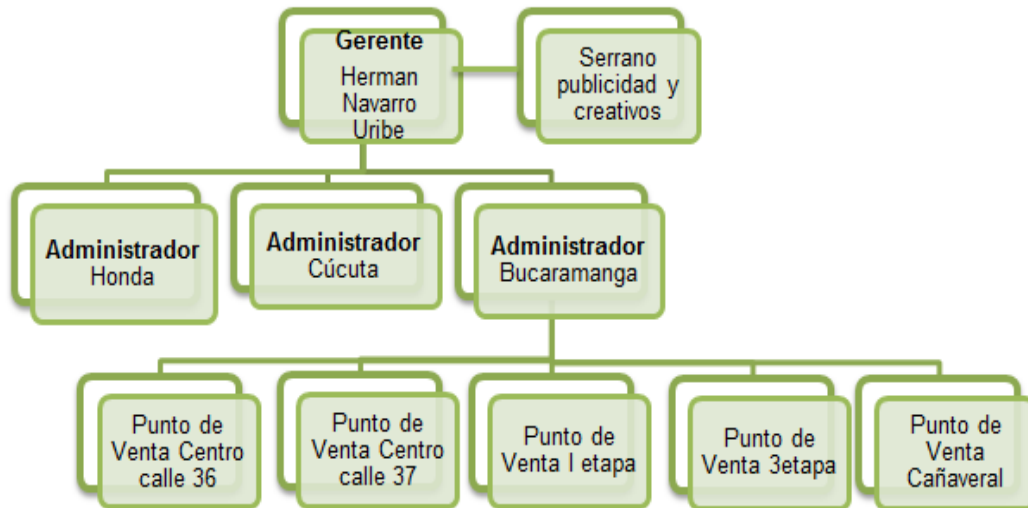
Imagen 5: Local cabecera tercera etapa



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 10 Estructura Organizacional Año 1974-2000

Ilustración 4: Primer Organigrama Foto Serrano (1974-2000)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 11 Fotografía Sofocol, Participación En La Feria Fotográfica De Bogotá

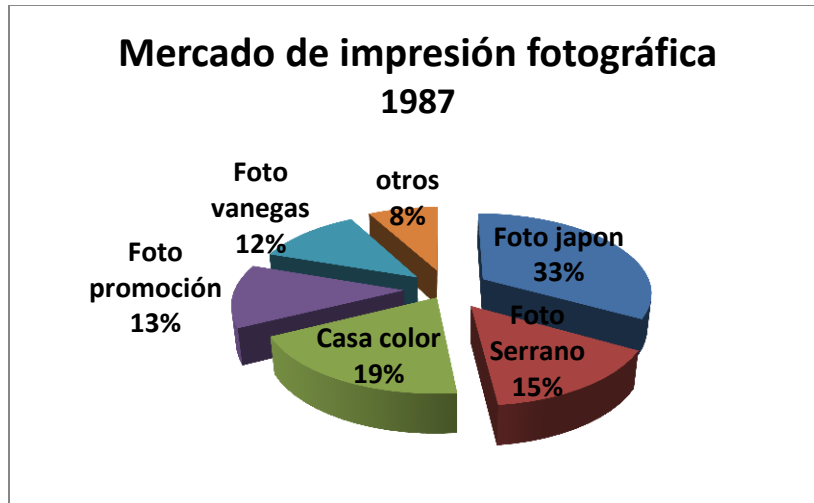
Imagen 6: Feria de Fotografía en Bogotá, participación de Sofocol años 90



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 12 Participación En El Mercado Fotográfico Año 1987

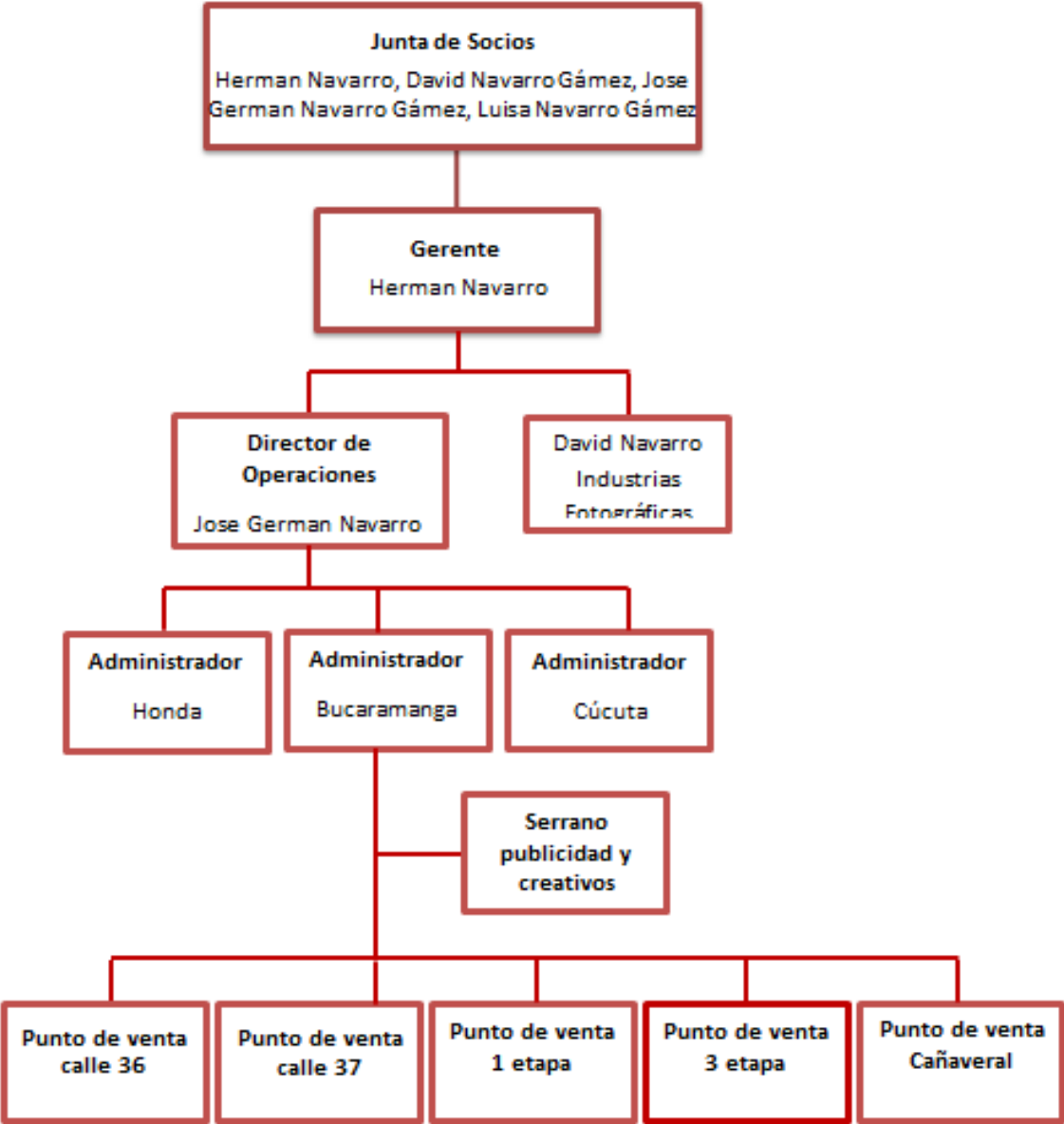
Gráfico 3 Participación de las principales empresas en el mercado de impresión fotográfica 1987.



Fuente: Archivo Sociedad Fotográfica Colombiana SOFOCOL.

Anexo 13 Estructura Organizacional Para Los Años 2000- 2007

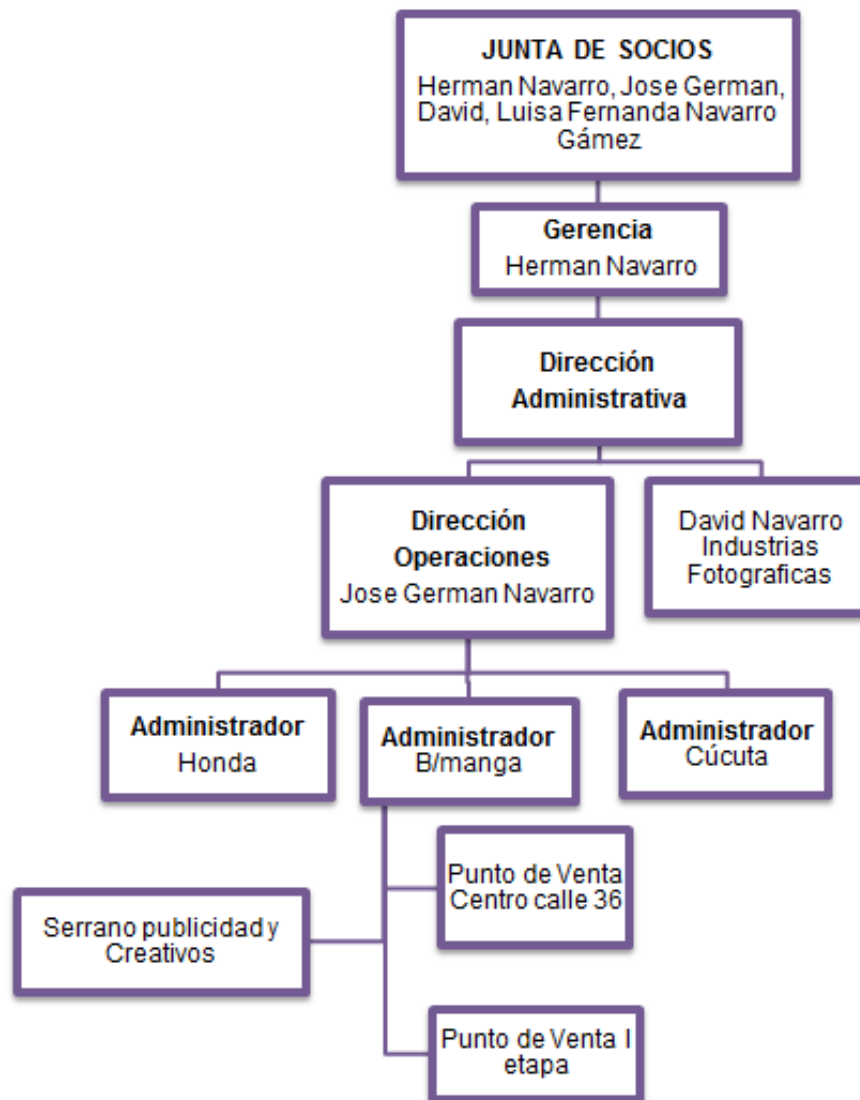
Ilustración 5: Organigrama Foto Serrano 2000-2007



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 14 Estructura Organizacional Años 2001- 2013

Ilustración 6: Organigrama Foto Serrano 2001-2013



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 15 Ranking De Cámaras Más Pedidas

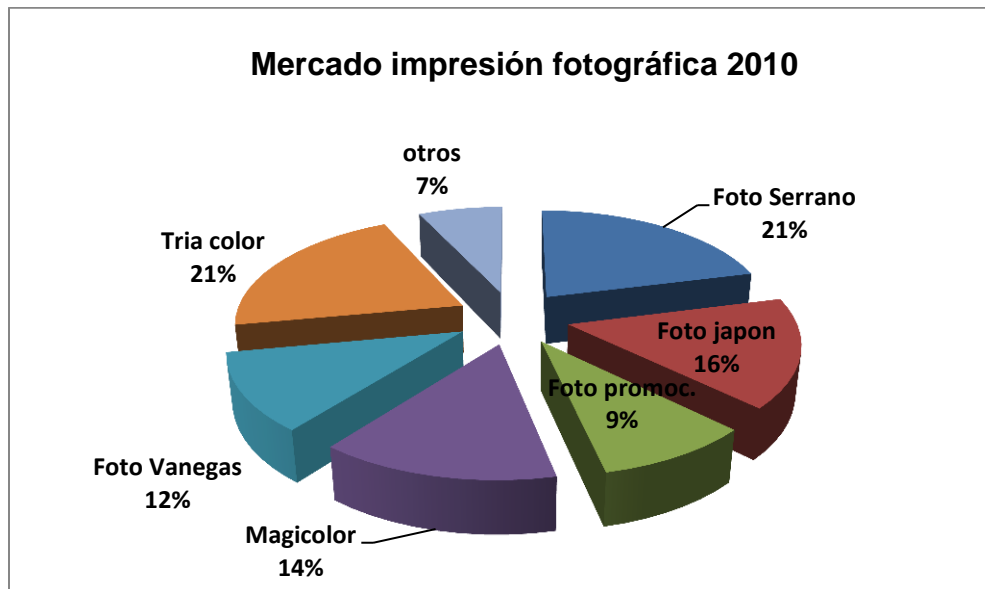
Tabla1: Ranking de las primeras 6 cámaras más pedidas

	MARCA Y MODELO	PRECIO	IMAGEN
1	SONY Cyber-shot DSC-HX30V	318,00 \$	
2	CANON PowerShot S110 BK	379,00 \$	
3	PANASONIC LUMIX DMC-ZS20	339,99 \$	
4	NIKON COOLPIX S9300 SL	226,95 \$	
5	CASIO Exilim EX-H20G	299,00 \$	
6	NIKON COOLPIX S6300	126,95 \$	

Fuente: Ranking de las Mejores Cámaras Digitales. Disponible en: <
<http://www.lamejorcamara.com/ranking-general.html>>

Anexo 16 Entorno Actual Del Mercado

Gráfico 4 Mercado de impresión fotografía en Bucaramanga/ 2010.



Fuente: Archivo Sociedad Fotográfica Colombiana SOFOCOL.

Anexo 17 Fotografías Locales Actuales Foto Serrano, Bucaramanga



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 18 Puntos de Venta Foto Serrano

Tabla 2. Apertura y cierre locales Foto Serrano

PUNTOS F.S	APERTURA	CIERRE
Calle 36	1942	Actualmente
Calle 37	1949	2007
Cañaveral	1980	2012
Carrera 33 con 47	1980	1981
Serrano Publicidad Creativos	1982	Actualmente
Calle 100 Bogotá	1988	1994
Cúcuta	convenio 1989	Actualmente
Honda	convenio 1989	Actualmente
Cabecera tercera etapa	1989	2007
Cabecera primera etapa	1990	Actualmente
David Navarro Industria Fotográfica	Convenio 2010	Actualmente

Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 19 Fotografías David Navarro Industrias Foto Graficas

Imagen 7: Fotografías por David Navarro Gámez



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Anexo 20 Casos Pedagógicos Y Notas De Enseñanza De Foto Serrano

Caso A: Foto Serrano Ltda. En busca de posicionamiento en el mercado

Herman Navarro Uribe a pesar de solo haber alcanzado la enseñanza media, se caracterizó por ser un hombre sabio y culto debido a tantos años de experiencia. Después de la muerte de su padre David, fundador de la conocida empresa fotográfica Foto Serrano Ltda, asumió el poder total de dicha empresa familiar desde el año 1974.

Foto Serrano ha atravesado por una larga trayectoria laboral de 73 años. Desde sus inicios logró acaparar el mercado fotográfico debido a que en el departamento de Santander este arte aún no era muy conocido. A lo largo de los años, este empresario visionario tuvo que arreglárselas para saltar cada obstáculo que el dinámico mercado presentaba a diario, sobre todo en el siglo XXI en el cual lo digital marcó nuevos parámetros.

¿Qué pensó Herman para lograr que la empresa sobreviviera en el mercado y gradualmente alcanzara el éxito? A pesar del control y la negación a dejar en otras manos lo que tantos años le costó construir y mantener, Herman debía pensar y tomar una decisión libre de sentimientos que cambiase el panorama y le diese un giro innovador a la empresa fotográfica que en el siglo XXI se vio fuertemente amenazada por el auge de la era digital.

Inicios de Foto Serrano: Un arte poco explorado¹¹⁹

La historia comienza con la entrada de la familia “Navarro” al mundo de la fotografía en el departamento. Inicia entonces la pasión por este arte con el destacado comerciante Benito Navarro nacido en Girón (Santander), su hijo David Navarro Serrano oriundo de la ciudad de Bucaramanga (Santander) y Deogracias Serrano oriundo de la ciudad de Honda (Tolima), amigo de David y profesor de este arte liberal en el colegio San Pedro Claver quien manejaba la técnica del revelado de fotos a blanco y negro. Esta institución educativa, fundada en 1897 en Bucaramanga, desempeñaba en la época un papel importante en la formación de fotógrafos con las enseñanzas del hermano Desvaux y el padre Joulan. Deogracias Serrano, carpintero de profesión, ayudaba al profesor francés y él, en cambio, le enseñó los secretos de la fotografía. A su turno, Deogracias los transmitió a Benito Navarro y a su amigo David Navarro¹²⁰.

Las imágenes de ésta historia frecuentemente traen a colación al padre de David, Benito Navarro, quien siempre fue el brazo de fuerza para su hijo así como el apoyo económico incondicional que subsidiaba y creía en sus proyectos. Aunque su participación no fue del todo activa en el negocio, el mayor aporte de éste hombre fue traer las primeras cámaras importadas de EE.UU a finales de los años 30.

David y Deogracias nacieron en el año 1900. Casados y con tres hijos, se conocieron en Honda (Tolima) en el año 1936 durante uno de los tantos viajes de negocios y descanso que acostumbraba a hacer David. Él se distinguió por ser un experto forjador empírico y Deogracias por sus conocimientos en la fotografía. Sólo fue cuestión de tertulias y de unas cuantas copas acompañadas por la buena

¹¹⁹ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas a los señores Jose German Navarro Gámez y David Navarro Gámez por las autoras del caso, en Bucaramanga en los meses de Abril, Mayo y Junio de 2013.

¹²⁰ Tomado de la revista Lámpara No. 104, 1987. Consultado [26 de Mayo de 2013] disponible en < <http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=8497/>>

música de la época, para que el gusto y la pasión por un arte que ha capturado el paso ineludible de la vida, empezara a aflorar en la amistad de estos dos hombres. Fue tanta la energía y pasión que ellos encontraron en lo que hacían, que decidieron iniciar en el garaje de la casa de David el negocio de la fotografía. Allí realizaron sus primeros revelados por tres años, en los que experimentaron y ensayaron toda suerte de ajustes a su labor.

Para el año 1939, David Navarro Serrano y Deogracias Serrano, ambos con gustos y apellidos en común, decidieron realizar la primera escritura de formalización de una sociedad: *Foto Serrano Ltda.* Apenas iniciaba la segunda Guerra Mundial.

Foto Serrano nació como empresa en el año bisiesto de 1940. David y Deogracias decidieron abrir el primer local en Honda (Tolima) y poco tiempo después decidieron abrir en la Calle 36 con carrera 15 el primer punto de la empresa en la ciudad de Bucaramanga¹²¹. Durante los primeros 26 años, Foto Serrano mantuvo el monopolio de la fotografía en un mercado que en lo absoluto, había sido explorado en el territorio nacional, lo que lo llevó a posicionarse como precursor y fundador de un modelo de trabajo que con el tiempo fue acogido por los interesados en la fotografía.

Para dar inicio a Foto Serrano, David Navarro fue el socio capitalista y Deogracias aportó en gran medida la parte operativa. Las participaciones sociales entre estos dos socios David y Deogracias estuvieron repartidas equitativamente. (Véase anexo A: Primer Organigrama Foto Serrano 1940-1950). Sin embargo, la familia de David empezó a verse involucrada y a trabajar en la sociedad mientras que la familia de Deogracias prefirió mantenerse a distancia.

¹²¹Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita” y “La Ciudad de los parques”, cuenta con unos 526.940 habitantes (Proyección DANE, 2013). Alcaldía de Bucaramanga. Disponible en: <<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>>

Así pues, inició la historia de un negocio familiar que se transmitió por generaciones. Benito Navarro marcó en el sello de Foto Serrano, y en sus predecesores, la visión de grandes empresarios buscando la innovación y con ello la diferenciación del mercado.

Los primeros peldaños para entrar en el mercado

Foto Serrano fue un proyecto de experiencias aleccionadoras y de retos nuevos para sus fundadores. Lo más importante que tenían en mente David y Deogracias era lograr las importaciones de todos los materiales fotográficos. Es entonces cuando decidieron contactar a través de cartas a los fabricantes potenciales de maquinarias y última tecnología de aquel tiempo, tales como Eastman Kodak Company¹²² en EE.UU, Panamá y México. Kodak fue la primera casa de artículos fotográficos que surtió el almacén de David y Deogracias. También, en Francia y Bélgica, consiguieron contactarse con la casa matriz de la Agfa-Gevaert¹²³.

En la década de los años 40, la segunda Guerra Mundial estaba en su máximo furor. Hitler invade Francia y Bélgica, logrando entre otras cosas que la Agfa-Gevaert fuera propiedad de los nazis, haciendo que los compradores se entendieran ahora con ellos para comercializar. Así las cosas, la primera cámara de revelado que lograron David y Deogracias fue la Ampliadora Fotográfica comercializada por los Nazis pasado el año 1940. Con esta máquina, un nivel de bachillerato, autoaprendizaje y con ayuda de los conocimientos de Deogracias, David se convirtió en la primera persona en la ciudad de Bucaramanga en realizar de forma manual la producción de una fotografía

¹²² La compañía Eastman Kodak se fundó a partir de la "Eastman Dry Plate Company", fundada por el inventor George Eastman con el mecenazgo del empresario Henry Strong en 1881 en Rochester, Nueva York en los Estados Unidos de América. Disponible en: <http://www.es.kodak.com/ES/es/corp/histo_6.shtml>.

¹²³ Es una compañía multinacional belga que desarrolla, manufactura y distribuye productos y sistemas analógicos y digitales de producción de imagen. En 1867 nace la compañía alemana Agfa para producir materiales relacionados con la fotografía. Los fundadores fueron Paul Mendelssohn Bartholdy y Carl Alexander von Martius. Disponible en: http://centrodeartigos.com/articulos-informativos/article_76191.html

Al inicio, cuando se hicieron los primeros intentos del proceso productivo de la fotografía, el desperdicio fue considerable. No existían procesos estandarizados. Luego comenzaron a recibir, de los fabricantes de artículos fotográficos, sugerencias sobre los tiempos de proceso y manejo de maquinaria, logrando así mitigar un poco el desperdicio en materiales y tiempo.

Para los años 40 en Colombia, el lento crecimiento que se registraba era resultado de la dificultad de importación debido al racionamiento impuesto por Estados Unidos, lo cual llevó al país a adoptar una “Economía de Emergencia”. Durante ese periodo se evidenció una combinación de medidas políticas y económicas que llevaron a que el país obtuviera disminuciones por casi el 16% entre los años 1935-1944 de los bienes importados¹²⁴. Los aranceles entre otras cosas, se convirtieron en un problema y por ello el contrabando se tornó en el camino más usual. En aquella época, aunque poco ético, traer mercancía por este medio era lo habitual así que Foto Serrano recurrió a esta práctica en su momento para traer los insumos que el mercado demandaba.

Luego, David y Deogracias se enteraron que al vecino país Bolivariano le había llegado una migración considerable de europeos con mercancía de contrabando; así las cosas, cuando había provisiones de este tipo en Venezuela lo que hacían estos hombres de negocios era contratar camiones en Cúcuta o en San Antonio del Táchira para que las transportaran hasta la ciudad de Bucaramanga.

El negocio marchaba bien, aunque las relaciones comerciales con EE.UU. y con Europa resultaban algo complejas, sobre todo la logística del transporte. Este problema se presentó entre los años 1945 y 1949 y fue una etapa difícil; durante este periodo la economía colombiana presentaba rasgos negativos derivados de la Segunda Guerra Mundial, la cual había llevado al país a un cambio drástico en sus

¹²⁴ LONDOÑO GUINGUE, Leopoldina. Economía Colombiana y Política Económica. Guía Didáctica y Módulo. Fundación Universitaria Luis Amigó. Facultad De Administración De Empresas. Medellín Colombia 2008

mecanismos económicos y productivos. Los canales de transporte al comercio habían sido restringidos con lo que exportar se había vuelto todo un caos.¹²⁵ Esta situación estimuló a aglutinar inventarios lo bastante nutridos como para abastecer toda la demanda del mercado por largos períodos.

Años 40 y 50: Las primeras actividades y estrategias jugadas en el mercado fotográfico.

Foto Serrano como empresa íntegra, en sus inicios se dedicó a tres actividades principales: la venta de película de formato 6 x 7 cm en blanco y negro, el revelado de carretes y películas fotográficas, y la toma de estudios fotográficos. Estos servicios ofrecidos por la empresa familiar lograron que por muchos años Foto Serrano acaparara el mercado y fuera líder en su arte.

La principal actividad que desempeñó Foto Serrano fue el revelado. Luego vino el servicio de estudio fotográfico; retratar personas y grupos familiares, fue la primera estrategia de mercadeo que impulsó la señora Amparo Uribe quién logró una captación importante de clientela gracias a una estratégica publicación en el conocido periódico *Vanguardia liberal*.

Amparo Uribe fue una mujer de grandes cualidades y capacidades artísticas en su época, quien se casó con David en el año 1934. De la unión con esta mujer de fino pulso, nacieron 3 hijos, Reynaldo, Herman y Amparo. (Véase anexo B: Fotografía familia Navarro Uribe)

Para el año 1942 la señora Amparo se relacionó completamente con la fotografía. Se implicó tanto en el negocio, que de forma innata, desarrolló técnicas artísticas que marcaron la diferencia de los trabajos artísticos de Foto Serrano. Jose German Navarro, su nieto, afirma: “Amparo tenía amplia inclinación a la pintura y

¹²⁵CADAVID MARIN, AnyYulie; CARDONA GIRALDO, Mary Luz; et al. Colombia En Las Décadas de 1940 A 1960

observó que las fotografías a blanco y negro se veía muy bien cuando las pintaba de manera tenue”.

El trabajo de Amparo fue fundamental y clave en la empresa familiar. Afirma la familia Navarro. Ella se encargaba de tomar los vinilos y con un copo de algodón le daba color a cada fotografía encargada a Foto Serrano, resultando al final una bella obra de arte.(Véase Anexo C: Fotografía pintada por Amparo Uribe). Amparo “se basaba sobre el color artístico, añadiéndole con esto un toque especial, el llamado valor agregado, esta capacidad de pintar la llevó a ser pionera en su estilo” sostiene Jose German. Cada una de sus obras fue única y especial. Además de su estilo personal, las marcaba con la firma de Foto Serrano con su puño y letra y un singular búho que era el logo de la empresa. (Véase Anexo D: Sobre y Logo Foto Serrano).

El negocio en la década de los años 40 dibujaba un panorama rentable, tan bien marchaban las cosas que la empresa arrojaba un margen neto de un 55% aproximadamente sobre todo lo que se vendía. Las cosas parecían ser perfectas, el panorama era alentador y pronosticaba buenos tiempos. Tenían en su lista de clientes a numerosos fotógrafos aficionados, entre ellos testimonia Jose German “se recuerda a uno muy destacable en la historia de la fotografía, el señor Quintilio Gavassa”. Quintilio fascinado por esta actividad, llevaba a revelar todas sus historias fotográficas a David y Deogracias.

Para el año 1949, David por cuestiones de incompatibilidad laboral con su esposa Amparo, decidió adquirir un terreno conocido más tarde como el Edificio Navarro ubicado en la calle 37 con carrera 15, en el centro de la ciudad de Bucaramanga, y construyó allí un local cerca al primero. En este nuevo local se instaló la parte productiva de la empresa, lugar de trabajo para David, quedando el otro local a disposición de Amparo para realizar los servicios fotográficos.

La competencia a mediados de los años 50 se hizo notar. Se crearon en Bucaramanga varias empresas dedicadas a la fotografía, las cuales trataron de imitar los pasos de los grandes. Pero con una estrategia de diferenciación, Foto Serrano siempre salió vencedor, sostiene Jose German. La familia Navarro afirma que “La capacidad artística de Amparo marcó siempre la diferencia y el estudio fotográfico no hubiese sido lo que fue, si ella no hubiese trabajado en ello”. Su creatividad fue tanta que se ingenió, a partir de cortinas, fondos pintados por sus propias manos que eran alusivos a distintas escenas como parques y paisajes.

En el proceso de revelado también marcaron la pauta. A David se le ocurrió traer nuevos químicos importados con los cuales lograba hacer las fotos en color sepia, algo nuevo en el mercado ya que solo se veía la fotografía en blanco y negro. Esto claramente llamó la atención de los aficionados y de las familias que querían tener siempre un bello retrato.

Para esa misma década, un gran acontecimiento se escribió en la historia de Foto Serrano: Deogracias decidió salirse y venderle a David su parte de la sociedad que tantos frutos le había proporcionado hasta el momento. Deogracias, fascinado por las tierras santandereanas, permaneció en la ciudad de Bucaramanga viviendo junto con su familia en una vieja pensión, con el objetivo de poder ocuparse aún de su vocación por la docencia. Así trascurrió su vida haciendo lo que al final fue su voluntad, hasta el mes de marzo de 1972 cuando finalmente fallece.

Influencias que proporcionaron fuerza en la empresa.

Debido a los cambios en la economía, la ciencia, y la tecnología, los principios de Henry Fayol¹²⁶ empezaron a ejercer una fuerte influencia a mediados de los años

¹²⁶ Nació en Constantinopla, fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración. Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Tras las aportaciones realizadas por Frederick Winslow Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo

50 en Foto Serrano. Uno de estos cambios fue la división del trabajo. Así, se crearon en la empresa tres departamentos: el de revelado, estudio fotográfico y atención al cliente. Para este año David es dueño del 51% de la participación social de la empresa y el 49% restante se dividió equitativamente entre sus tres hijos: Herman, Reynaldo y Amparo. A pesar de que el trabajo de Amparo Uribe, esposa de David, fue clave para Foto Serrano, esto no le fue reconocido en la repartición de la propiedad. (Véase anexo E: Organigrama Foto Serrano 1950-1972).

Para el año 1957 Eastman Kodak introduce al mercado nuevas cámaras que fueron toda una revolución. Cámaras económicas como las *cámaras Brownie*, las cuales podían guardarse en el bolsillo del pantalón. Este tipo de cámaras constituyó el comienzo de la moderna fotografía instantánea. Luego, en los años 60, los japoneses lograron estremecer la industria con productos como las primeras cámaras a color. Kodak introdujo en esta categoría la llamada *kodak Instamatic*. (Véase anexo F: Línea de tiempo cámara fotográfica). David al conocer la nueva tecnología se adelantó a conseguir aquellas cámaras, aunque fue señalado por su carácter fuerte, también la familia Navarro reconoció en el empresario el desarrollado instinto por la innovación.

En el año 1965, los hijos varones de David, Reynaldo y Herman, quienes a través de su trabajo en Foto Serrano adquirieron también gran experiencia, sintieron que estaban listos para iniciar su propia empresa e independizarse de su padre y es entonces cuando decidieron abrir Reyger Ltda. Esta empresa creció y lograron excelentes trabajos como el revelado de fotografía y toma de estudios fotográficos con ayuda de Foto Serrano.

Una nueva administración para Foto Serrano

Para los años 60, La familia empresaria afrontó grandes pérdidas que marcaron la historia de Foto Serrano, iniciando con la muerte de la señora Amparo en el año 1967 a causa de un cáncer, luego llegó la muerte de David en el año 1974 a raíz de una enfermedad crónica degenerativa. La responsabilidad de continuar con el legado, recayó entonces sobre los tres hijos de David y Amparo. De los tres hermanos, Reynaldo, Amparo y Herman, este último fue el más interesado y con gustos más arraigados por la fotografía.

Herman, después de la muerte de su padre, tomó el control de la empresa comprándole a cada uno de sus hermanos la parte que por herencia les correspondía. Los hermanos cedieron sin objetar ya que ellos tenían otros intereses. Reynaldo, por ejemplo, quería iniciar su propio negocio. Es por ello que en el año 1974, Reynaldo le propuso a Herman liquidar la sociedad creada en alianza en el año 1965 Reyger Ltda. La disolución terminó en convenios donde Reynaldo se quedó con la imagen de la empresa cambiando el nombre a Foto Arte y Herman con su parte de dinero correspondiente. Con esta liquidación Reynaldo y Herman buscaban una separación laboral entre hermanos. Reyger, ahora Foto Arte, entonces quedó en poder de Reynaldo y en los años 1975 a 1982 fue una fuerte competencia para Foto Serrano. Esta fue una competencia sana, donde se ayudaban en todo, compartiendo el mercado, pues aún este era grande y poco explorado.

De esta manera Herman se separa laboralmente de sus hermanos y en el año 1978, legaliza las escrituras donde él queda como único propietario del legado familiar, cambiando el nombre a *Foto Serrano Color Una hora Ltda.* Entonces a partir de 1978 la empresa empezó a figurar bajo ese nombre ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

A partir de entonces, Herman hizo una significativa y ardua labor por mantener viva la herencia siguiendo la línea tradicional de gerenciar la empresa defendiéndola de la competencia. Herman siguió los pasos de su padre David; al igual que él, Herman conformó un hogar junto con la señora Myriam Gámez de tres hijos: David, Jose German y Luisa Fernanda Navarro Gámez. Estos descendientes hicieron parte de la tercera generación de Foto Serrano.

Inicios y estrategias para enfrentar a la Competencia

En el siglo pasado, a finales de los años ochenta y principios de los noventa, la fotografía experimentó un cambio significativo y revolucionario: la proliferación de “mini laboratorios” conocidos como *Minilabs*¹²⁷. Estos se establecieron a lo largo y ancho del mundo, dando muestra a una industria fotográfica muy dinámica, donde el revelado e impresión de fotografías era usualmente instantáneo.

Bordeando los años 80, se formalizó la competencia con la llegada de los minilabs y otras casas fotográficas. Entre las empresas que aparecieron se destacaron: Foto Vanegas, Casa Color y el competidor más fuerte hasta el momento, Foto Japón. Este último desde los inicios generó gran inquietud en Foto Serrano, debido a que entró al mercado abriendo cantidad de locales en un tiempo menor a un año. Todos estos sitios comerciales estaban altamente dotados de tecnología de punta que amenazaban la estabilidad de los estudios fotográficos de tradición nacional. Foto Serrano se defendió batallando con sus manos e ingenio, abriendo en 1980 dos locales más en la ciudad, el de Cañaveral y el de la carrera 33 con calle 47. Aunque este último solo subsistió hasta el año 1981, los nuevos puntos comerciales los ayudaron a sortear esta primera amenaza.

La principal estrategia que empleó Herman para combatir Foto Japón fue el liderazgo en los costos. A mediados de los años 80 fueron más eficientes y

¹²⁷ Como su nombre lo indica, son minilaboratorios fotográficos diseñados para realizar un proceso de revelado menor a 45 minutos, satisfaciendo así las exigencias de tiempo de entrega. Disponible en: <<http://fototendencia.blogspot.com/2011/03/minilabs-el-cuarto-oscurito-del-nuevo.html>>

lograron ofrecer mejores precios, aunque esto condujo a hacer un recorte significativo de personal. “Trabajar con menos empleados funcionó, el trabajo fue duro pero la calidad nunca se sacrificó”, sostiene Jose German.

Para el año 1983, David Navarro Gámez creó un departamento en la empresa: *Serrano Publicidad y Creativos*. Esta división buscaba generar mayor clientela ofreciendo servicios como: tratamientos de imagen, grandes formatos fotográficos y realización de fotografía publicitaria en cada una de sus manifestaciones. Pero a causa de algunos problemas de afinidad con Herman- su padre, David dejó de dirigir esa división, aunque de igual modo la división permaneció y dio buenos resultados.

“Recibe un rollo a color kodak por cada rollo que mandes a revelar”, fue el lema de una fuerte estrategia publicitaria que implementó Foto Serrano como respuesta ante la dura competencia propuesta por Foto Japón.

Más tarde, con el auge de los mercados fotográficos, Foto Serrano se alió con cinco empresas en el año 1986: una de Medellín, dos de Bogotá y una en Barranquilla. De esta unión de empresarios nació Sofocol Ltda., cuya dinámica económica giró en torno a una inversión y distribución de ganancias del capital en las que participaban los socios. En efecto, esta sociedad resultó ser beneficiosa para los integrantes; gracias al poder que con el tiempo adquirió esta unión, las respectivas empresas de cada uno de los socios no cayeron ante la competencia de los minilabs.

El aporte de Sofocol Ltda., se materializó en las importaciones directas, hasta el punto de ser prácticamente distribuidores exclusivos de Kónica. Esto le dio una ventaja competitiva a Foto Serrano ya que para el año 1990 Foto Japón tenía la exclusividad de Agfa en Colombia lo que le permitía competir con precios muy

bajos. (Véase anexo G: Fotografía Sofocol, participación en la feria fotográfica de Bogotá).

Para el año 1987 Foto Serrano tenía una lista de casi 128 fotógrafos aficionados entre pequeños y medianos y creó entonces para ellos una empresa independiente llamada *Foto Express* que esta funcionó 10 años en un local del Centro Comercial Colseguros en la calle 35 con carrera 15 de Bucaramanga. Ese mismo año, el mercado de fotografía para aficionados representaba un 15% para Foto Serrano, siendo superior Foto Japón con el 33% y Casa Color con el 19%. (Véase anexo H: Participación en el mercado fotográfico año 1987).

Para el año 1988 abrieron un nuevo punto de Foto Serrano en Bogotá, sobre la calle 100 con 15. Fue uno de los más grandes estudios fotográficos de la empresa pero, desafortunadamente, éste no tuvo la acogida necesaria y lo cerraron en el año 1994.

En el año 1989, Foto Serrano trataba de seguir creciendo; entonces Herman decidió abrir tres puntos de venta más: uno en la ciudad de Bucaramanga ubicado en el Centro Comercial Cabecera Tercera Etapa (Véase Anexo J: Fotografía Local cabecera tercera etapa). Los otros dos puntos fueron resultados de convenios con terceros, uno en la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander) y el otro en Honda (Tolima). Para el año 1990, abrió el quinto punto de Foto Serrano en la ciudad de Bucaramanga, ubicado en el Centro Comercial Cabecera Primera Etapa. (Véase anexo K: Estructura organizacional año 1974-2000).

En el año 1994, en el momento en que el flujo de la competencia disminuyó, la sociedad Sofocol Ltda., se vendió a uno de los socios de Bogotá. Esta empresa

desde ese momento y hasta ahora ha sido conocida como Fotomoriz¹²⁸. Para este mismo año, surgió una nueva empresa en el mercado llamada Triacolor; esta firma tenía como objetivo la recolección y distribución del trabajo de fotógrafos aficionados. A través de una máquina de rápido movimiento, que un ingeniero había diseñado, consiguieron acaparar la mayoría de los fotógrafos aficionados, lo que ocasionó una disminución considerable para Foto Express y directamente para Foto Serrano. Triacolor aun en el año 2013 sigue luchando por sobrevivir a la amenaza del cambiante mercado.

Con el objetivo de tener una estructura organizativa funcional, dado el crecimiento de la empresa, después del año 2000, decidieron abrir dos nuevos departamentos en Foto Serrano: Dirección de Operaciones y el de Publicidad. (Véase anexo L: Estructura organizacional para los años 2000- 2007).

Con la tecnología de punta que pocos tenían, como Foto Japón quienes poseían Minilabs de alto rendimiento marca Agfa y Kónica, desaparecieron del mercado bumangués en los años 2003 y 2004, diecisiete empresas locales tradicionales y nacionales de fotografía, entre ellas: OsiFoto, Foto Pedro, Fotografía Zambrano, Foto Promoción, Casa Color, Foto Eslava, German Girón, Japan Color, Duperly y Foto Express. Estas empresas se hacían cargo de la reportería de los magazines y del revelado de las fotos de todo tipo de evento social y varias de ellas revelaban sus trabajos en Foto Serrano, dejando un buen aporte. La desaparición de estas empresas significó una reducción drástica del mercado para Foto Serrano, perdiendo por lo menos un 15% de las ventas brutas.

Para el año 2007, por aspectos tácticos hubo que cerrar tres puntos de operaciones debido a la dinámica del mercado: iniciaron cerrando el de la calle 37 con carrera15, luego el de Cabecera Tercera Etapa y en el año 2012 cerraron el

¹²⁸ Durante más de 60 años, FOTOMORIZ S.A. se ha dedicado a la importación y distribución de equipos y materiales para la industria de la comunicación gráfica. Disponible en: <<http://www.fotomoriz.com/>>

de Cañaveral. Estos han sido cierres estratégicos, ya que Foto Serrano ha identificado que es más rentable arrendar dichos locales que operar en esos puntos.

David Navarro Gámez decidió en el año 2010 hacer un convenio nuevamente con Herman y crear su propio negocio: *David Navarro Industrias Fotográficas*. Esta empresa ha sido administrada con total autonomía por David, pero reporta sus ganancias a Foto Serrano, puesto que todos los movimientos financieros, créditos, gastos e ingresos de ésta innovadora empresa han estado desde sus inicios bajo la razón social de su también empresa familiar Foto Serrano Ltda. Con esta nueva alianza como estrategia tanto Foto Serrano como David se han beneficiado por varios años.

Los hijos de Herman reconocen su empeño por mejorar; por ello resaltan que todas las novedades que se dieron en la segunda generación fueron el resultado de ideas visionarias que Herman propuso y gestionó entre los años 70 y 90. Herman se ha caracterizado por aprender de las ferias comerciales a las que ha asistido, como por ejemplo la feria de Kino en Europa en los años 80 y la Photo Marketing Association (PMA) celebrada la mayoría de veces en Las Vegas (Estados Unidos).

Amenaza de la era Digital al ramo fotográfico.

Tan dinámica fue y sigue siendo en el siglo XXI la evolución de la fotografía que, a principios de la década de los noventa, aparecieron los primeros avances de la fotografía digital, la cual empezó a expandirse en todo el mundo, llegando por supuesto también a Colombia. Es así como la fotografía tradicional está en serio peligro de extinción. Pocos en realidad son los fotógrafos o aficionados, que continúan en su cuarto oscuro con su laboratorio de revelado.¹²⁹

¹²⁹ TREJO, Francisco. La fotografía tradicional, arte en peligro de extinción. Consultado [jueves 5 de julio 2013]. Disponible en:< <http://leon.milenio.com/cdb/doc/impreso/9171583>>

El ramo fotográfico presentó drásticos cambios tecnológicos, desde el momento en que Kodak desarrolló la patente de las cámaras digitales las cuales se convirtieron en uno de los bienes de consumo más demandados. Los precios de las cámaras hoy en día son asequibles; hay máquinas desde cien mil pesos colombianos como la Fujifilm, hasta de un millón de pesos en adelante como las Nikon. Las cámaras fotográficas están en el mercado al alcance de la mayoría de los particulares entre los que se encuentran aficionados, caprichosos, ignorantes o talentos gruesos de la fotografía; la estima y el cuidado que un buen artesano de esta labor imprime en cada imagen, se ha desplazado a razón de la captura inmediata, nítida y experimental que cualquier persona en cualquier momento tiene la posibilidad de tomar, retocar o borrar cuantas veces desee.

Las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros, también se convirtieron en una amenaza para las empresas fotográficas por la facilidad de compartir y acceder a las fotos sin necesidad de imprimirlas. En un estudio realizado por la Kodak interamericana para el año 2008 se estableció que de cada 100 fotos tomadas en cámaras digitales se imprimían 3. “Ahora, las imágenes que escasamente se plasman sobre el papel, provienen de un efímero proceso de retoque digital y el servicio de una rápida impresora de última tecnología”. Declara Jose German.

En este contexto, para Foto Serrano la palabra clave sigue siendo “diferenciación”. Buscando entre opciones y propuestas Herman encontró excelentes máquinas y en los años 2004 y 2008, respectivamente, compró equipos marca Noritsu que se caracterizaron por su potencia, convirtiendo el servicio de revelado en uno de los más eficientes y rápidos del mercado. Foto Serrano para el año 2013 contó con un buen estudio fotográfico, las fotos que en la empresa de los Navarro se han revelado, llevan retoques y opciones de escenas artísticas para que el cliente elija y al final quede satisfecho.

De acuerdo con las estadísticas de la sociedad fotográfica colombiana, en el año 2010 la participación del mercado de fotografías impresas en el área metropolitana de Bucaramanga en cualquier formato presentaba grandes cambios. Para ese año Foto Serrano ocupaba el primer puesto en el mercado de la impresión a pesar de la amenaza constante de lo digital.

El panorama y futuro de Foto Serrano

Actualmente, el entorno en el que se encuentra la industria de la fotografía es considerado como frágil. (Véase Anexo M: Entorno Actual del Mercado)

La familia Navarro ha manifestado que desde el año 2011 el panorama de Foto Serrano en cuanto a relaciones familiares ha sido más favorable. Esta fue una etapa de reconstrucción y enmendadura de errores y la empresa sigue un cuidado especial en sus estados financieros, analizados permanentemente por la junta directiva, único órgano de gobierno con el que siempre ha contado Foto Serrano aunque no siga estrictamente los lineamientos.

No tener buenas prácticas como empresa familiar es un tema a considerar como una de las falencias con que cuenta en el año 2013 Foto Serrano. Es importante que la familia recurra a aquellas acciones que mejoren la eficiencia como lo son: la creación de órganos corporativos, definir un protocolo familiar, crear una asamblea de socios, definir la misión y visión, realizar una delimitación clara de roles y funciones de la empresa y definir un organigrama, entre otras.

Herman después de 39 años de mandato desde el año 1974 al 2013, no ha dado la mayor importancia al tema de las buenas practicas por ello en la empresa familiar solo ha funcionado con irregularidades la junta directiva, la estructura organizacional y la misión y visión de la empresa. De igual manera la sociedad no ha buscado capacitación sobre las buenas prácticas de la empresa familiar. Aun para el 2013 no han definido un protocolo familiar y una delimitación clara de roles

y aunque las cosas parecen estar marchando en algún momento se hará necesaria su implementación como herramienta para trabajar en equipo y lograr buenos resultados a futuro.

En el 2013, Foto Serrano a pesar de los problemas a causa del dinámico mercado ha conservado 5 locales en los que aun opera: dos en Bucaramanga, dos en Cúcuta y uno en Honda. Los que más han reportado ingresos son los de Bucaramanga, que están ubicados en la calle 36 con carrera 15 en el centro y en la calle 51 con carrera 33 en Cabecera Primera Etapa. (Véase Anexo N: Fotografía locales actuales Foto Serrano, Bucaramanga). Adicionalmente, cuenta en esta misma ciudad con la división de Serrano Publicidad y Creativos y con el convenio de David Navarro Industria Fotográfica. También han recibido ingresos provenientes del arriendo de los locales que se han visto en necesidad de cerrar.

En relación a los proveedores con que ha contado Foto Serrano, entre los escogidos por precio y calidad se encuentra el distribuidor de Kodak en Colombia. A pesar de que esta compañía se vio afectada por la competencia extranjera y luego severamente sacudida por la revolución digital, se reorganizó y simplificó su estructura de negocios a fin de abaratar costos. Otro de los proveedores alternos de Foto Serrano son Pizar Ltda., y la ya nombrada empresa Fotomoriz ubicada en la ciudad de Bogotá.

Para el desarrollo de un nuevo producto en la empresa familiar lo usual ha sido la lluvia de ideas; la iniciativa surge la mayoría de veces por la creatividad de los accionistas o por actividades de benchmarking. Lo más drástico para el mercado fotográfico han sido los cambios en los gustos y elecciones de los consumidores, por esta razón Foto Serrano se ha propuesto la retroalimentación con algunos de los clientes más importantes quienes a partir de sus necesidades en los productos, han obligado a que la empresa constantemente genere novedades. Gracias a esto han surgido diferentes y diversas propuestas, entre las que vale destacar: el

PhotoBook, el cual se trata de un álbum personalizado con las imágenes, colores y tipos de letra de mayor gusto; también los pocillos estampados con la imagen o texto que elija, fotografías diseñadas en rompecabezas con los colores y dimensiones de mayor preferencia del cliente. El objetivo que se propuso Foto Serrano con esos productos fue explotar en todas sus manifestaciones la industria fotográfica.

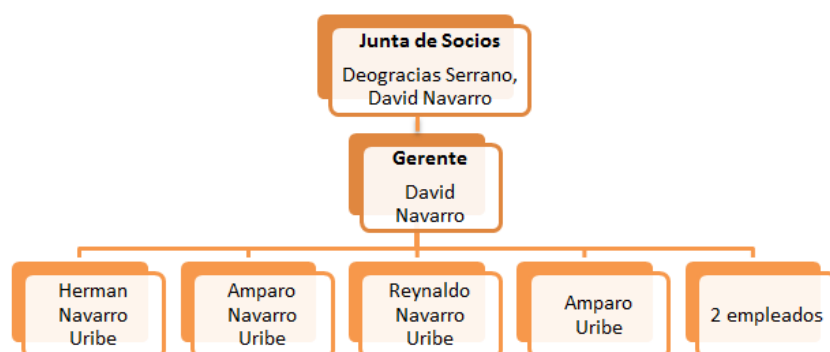
Una de las posibles soluciones para hacerle frente a la era digital, es cambiar la orientación del negocio sin perder la esencia que los ha caracterizado por años. Dentro de las nuevas propuestas está la de cubrir las exigencias de este nuevo mercado empleando de la forma más adecuada el trabajo creativo de David Navarro. Aunque Industria Fotográfica ha estado más enfocada hacia un nicho de mercado de mayor rango, (fotografía publicitaria, fotografía social y de eventos, diseño de imagen y formatos de gran tamaño) este tipo de servicio orientado por David y el valor añadido que sella sus trabajos, aportará más ganancias a Foto Serrano brindándole herramientas para seguir luchando en el acechante mercado que amenaza a diario con la desaparición del ramo fotográfico tradicional.

A pesar de la fuerte amenaza del siglo XXI Foto Serrano piensa seguir en el mercado. Día a día Herman sigue indagando, entre contactos, ferias y tecnología. En el año 2013 ha encontrado una nueva máquina de Fujifilm con el fin de poder seguir liderando las listas de calidad y mercadeo. La nueva adquisición se trata de una máquina de impresión en 3D de tecnología de punta, la cual aportará a la empresa un aire de innovación. Además para estar conectado con las tendencias y opiniones del mundo Herman quiere crear una nueva página web que sea novedad y sobre todo que los de a conocer en cualquier red social, en donde se compartan historias y se deje la opinión sobre una empresa que aún causa admiración.

Herman Navarro, Jose German y David Navarro Gámez, han manifestado que seguirán luchando por mantener vigente y continuar escribiendo la historia de esta empresa familiar en el mercado fotográfico, aunque las buenas relaciones en ocasiones falten alguno de ellos hará el papel de mediador, los distintos escenarios que han afrontado a lo largo de la vida les ha enseñado sobre todo a Herman que la comunicación y el trabajo en equipo es fundamental y la base para mantenerse en pie como empresa y familia en estos tiempos.

ANEXO A: Estructura organizacional Foto Serrano¹³⁰

Ilustración 1 Primer Organigrama Foto Serrano (1940-1950)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

¹³⁰ NAVARRO GÁMEZ, Jose German. Director de operaciones y accionista de Foto Serrano. Economista Universidad de los Andes. Consultado[29 de Mayo, 2013]

ANEXO B: Fotografías Foto Serrano

Imagen 1: Familia Navarro Uribe, años 50.



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO C: Fotografía pintada por Amparo Uribe

Imagen 2: Fotografía pintada por Amparo Uribe



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO D: Sobre y logo Foto Serrano

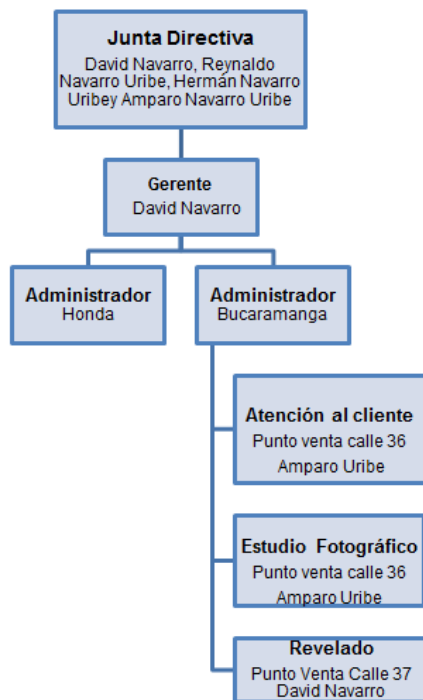
Ilustración 2: Sobre y logo para los trabajos de Foto Serrano



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO E: Organigrama Foto Serrano 1950- 1972.

Ilustración 3: Primer Organigrama Foto Serrano (1950-1972)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO F: Línea de tiempo cámara fotográfica

Imagen 3: Línea de tiempo cámaras fotográficas



Fuente:LEÓN, Jorge. Las cámaras fotográficas más importantes de nuestro tiempo. A visual compendium of cameras 1888 – 1969. Consultado [22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <http://www.jorgeleon.mx>

ANEXO G: Fotografía Sofocol, participación en la feria fotográfica de Bogotá

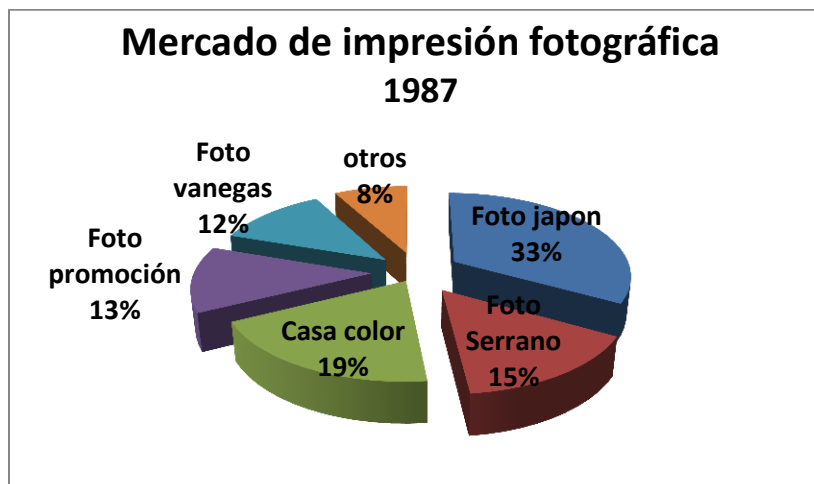
Imagen 4: Feria de Fotografía en Bogotá, participación de Sofocol años 90



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO H: Participación en el mercado fotográfico año 1987

Gráfico 5: Participación de las principales empresas en el mercado de impresión fotográfica 1987.



Fuente: Archivo Sociedad Fotográfica Colombiana SOFOCOL.

ANEXO J: Fotografía Local cabecera tercera etapa

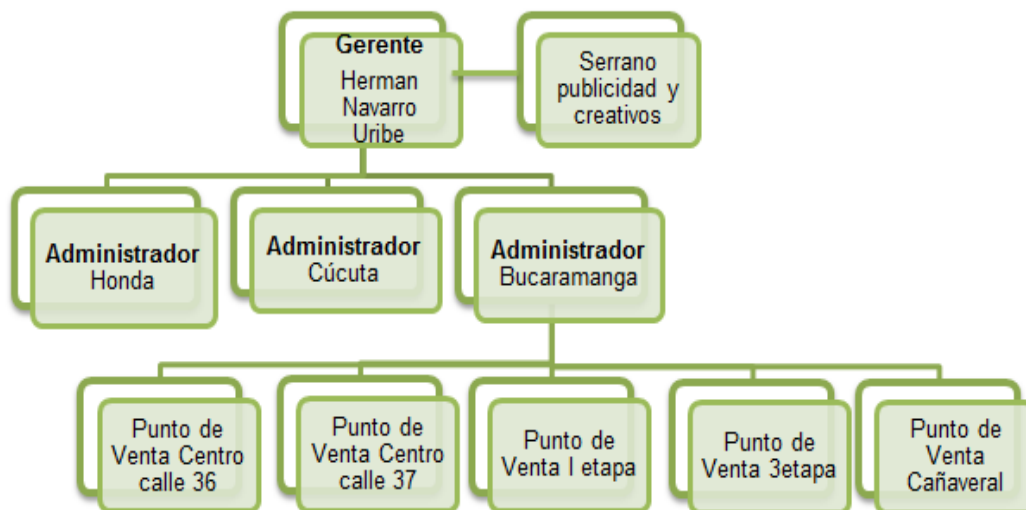
Imagen 5: Local cabecera tercera etapa



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO K: Estructura organizacional año 1974-2000

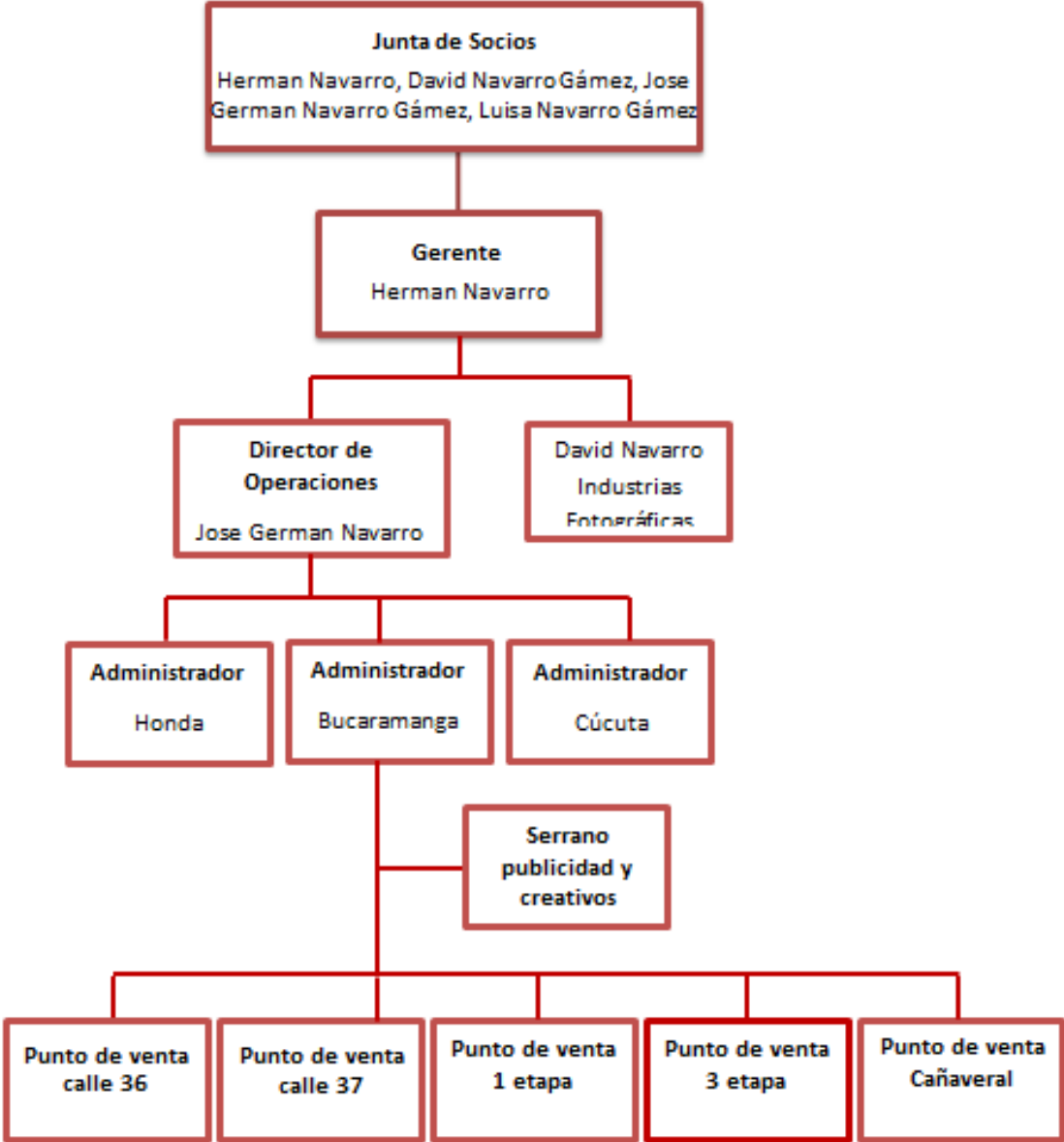
Ilustración 4: Primer Organigrama Foto Serrano (1974-2000)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO L: Estructura organizacional para los años 2000- 2007

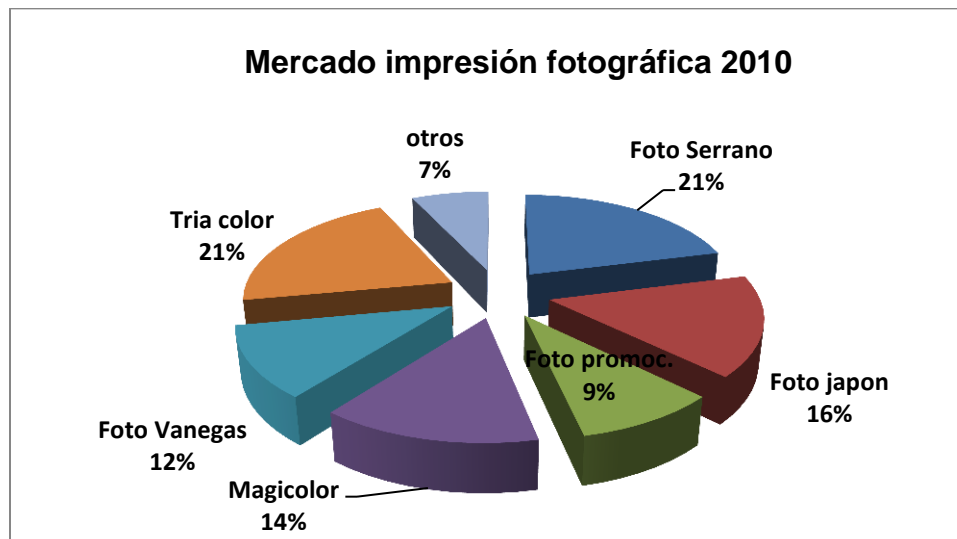
Ilustración 5: Organigrama Foto Serrano 2000-2007



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO M: Entorno Actual del Mercado

Gráfico 6: Mercado de impresión fotografía en Bucaramanga/ 2010.



Fuente: Archivo Sociedad Fotográfica Colombiana SOFOCOL.

ANEXO N: Fotografías locales actuales Foto Serrano, Bucaramanga



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ESTRUCTURA DE LAS NOTAS DE ENSEÑANZA: CASO A FOTO SERRANO¹³¹

1. Título del caso: Foto Serrano Ltda. En busca de posicionamiento en el mercado

2. Introducción El caso de estudio se centra en la empresa de fotografía: Foto Serrano Ltda. En este caso pedagógico se dan a conocer las principales estrategias que han implementado los fundadores en la empresa, con el fin de lograr mantenerla en el mercado. Se nombran algunos de los factores los cuales les han permitido tener éxito y también se da a conocer los cambios a los que se han sometido debido a las constantes variaciones del mercado, producidas por el avance tecnológico.

Resumen del Caso: Foto Serrano, es la primera empresa de Fotografía en Bucaramanga¹³² fue fundada por Deogracias Serrano y David Navarro Serrano en el año 1940, año bisiesto. Durante los primeros 26 años, Foto Serrano mantuvo el monopolio de las fotografías en un mercado que en lo absoluto había sido explorado en el territorio nacional, lo que lo llevó a posicionarse como el precursor y fundador de un modelo de trabajo, que con el tiempo fue acogido por los interesados en la fotografía. Esta empresa se ha mantenido por 73 años logrando posicionarse como una compañía reconocida en su sector. Actualmente Foto Serrano afronta las grandes variaciones que se presentan en el mercado fotográfico, por causa del apocalipsis digital, el cual ha generado ciertas dificultades que ponen en riesgo la continuidad de la empresa familiar Foto Serrano.

¹³¹ TKNIKA. Centro de Innovación para la formación profesional Lanbide Heziketarako Berrikunza Zentroa. Escenario de aprendizaje Redacción de casos. Consultado [04 Agosto de 2013]. Disponible en <http://fp.atxuri.net/escenarios/redaccin_de_casos.html>

¹³² Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita”

3. Conceptos a trabajar:

Estrategias de mercado Según Philip Kotler, el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

División del trabajo¹³³ Fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. El aumento de la producción que se deriva de la puesta en práctica del principio de la división del trabajo se debe, según Adam Smith, a tres causas principales:

- 1) Aumenta la habilidad y destreza de los trabajadores;
- 2) Ahorra la pérdida de tiempo de pasar de una tarea a otra;
- 3) Facilita la invención y el uso de grandes máquinas que abrevian considerablemente el trabajo y le permiten a un hombre realizar la labor de muchos.

Factores de éxito en las empresas familiares Se entiende por éxito un elevado nivel de correspondencia entre lo planificado y lo conseguido. Esto es, desarrollar la actividad que se desea en condiciones adecuadas de rentabilidad, resultando de la misma un beneficio.

Es importante tener presente que en las empresas familiares o de cualquier otra índole las causas que le generan éxito o que por el contrario pueden llevar a la

¹³³SMITH, Adam. División del trabajo. Consultado [22 de Septiembre de 2013]. Disponible en:<<http://www.economia48.com>>

aparición de sus problemas suman un conjunto de factores que concluyen casos diferentes y dependen de cada empresa.¹³⁴

Buenas prácticas para las empresas familiares Las buenas prácticas en general son aquellas acciones que mejoran la eficiencia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Son las que se incorporan desde un punto de vista proactivo para mejorar una tarea, proceso o programa, más allá de las exigencias legales o sociales. Se entiende entonces que las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre maneras de actuar.¹³⁵

Para las empresas familiares algunas de las buenas prácticas consisten en:

- ✓ Crear órganos corporativos
- ✓ Definir un protocolo familiar
- ✓ Crear una Junta Directiva
- ✓ Crear una asamblea de socios.
- ✓ Definir una misión y visión
- ✓ Realizar un delimitación clara de roles y funciones de la empresa
- ✓ Definir un organigrama, entre otras.

4. Objetivos Pedagógicos

El caso pedagógico de Foto Serrano está diseñado para implementarse en asignaturas como Creación de Empresas y Dirección empresarial. Con este caso se busca que el estudiante tenga conocimientos acerca de las buenas prácticas

¹³⁴ Asociación de Jóvenes Empresariales. AJE. Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Madrid, España.

¹³⁵ GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.

que se pueden implementar en las empresas con el fin de alcanzar el éxito en las mismas, sobre todo aquellas particulares de las empresas familiares.

A continuación se describen los principales objetivos que se persiguen con el estudio de este caso:

- a. Identificar las particularidades de la empresa familiar Foto Serrano
- b. Socializar en el aula de clase los factores de éxito con los que Foto Serrano ha logrado sobrevivir en el mercado.
- c. Conocer y debatir en la clase las buenas prácticas que deben implementarse en las empresas familiares para alcanzar mejores resultados en su labor productiva.

Origen de los datos: La información que se presenta en el caso pedagógico de Foto Serrano, fue obtenida directamente de la empresa por medio de entrevistas, archivos, y actas en las que se encontraban aspectos relacionados a los temas de interés, mencionados anteriormente en los objetivos. La fuente de información primaria fue principalmente Jose German Navarro Gámez, actual director de operaciones de la empresa y miembro de la tercera generación al mando de la misma. También se contó con la colaboración el Gerente, Sr. Herman Navarro, el con el Director de la División de Publicidad y Eventos, Sr. David Navarro Gámez y con algunos trabajadores antiguos.

5. Tareas:

- a. Lectura del caso.
- b. Análisis de la problemática o situación del caso mediante la extracción de las ideas más importantes del mismo.
- c. Analizar, las prácticas utilizadas en la empresa Foto Serrano, con el fin de hacer una comparación con las prácticas utilizadas en las demás empresas familiares del entorno actual.

6. Preguntas de asignación

Son las preguntas que se le entregan al estudiante por adelantado junto con el caso para ayudar a centrar el análisis del caso.

- ¿Cuáles fueron las estrategias con las que Foto Serrano logró sobrevivir ante la competencia?
- ¿Cuáles son los factores que le han permitido tener éxito a Foto Serrano?
- ¿Actualmente cuál es la amenaza más fuerte que enfrenta Foto Serrano?

7. Lecturas Adicionales: A continuación se señalan algunos autores que pueden ser consultados con el fin de que el estudiante pueda tener un mayor aprendizaje de los conceptos y teorías mencionadas en el caso de estudio.

- ✓ ANTOGNOLLI., et al. Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A. (2012). 120 p.
- ✓ ARIZA MONTES, José Antonio.; FERNÁNDEZ PORTILLO Luis. Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? Universidad de Córdoba. P.1-18
- ✓ GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.
- ✓ LOMELLO, Claudio. Un Modelo de éxito. Caso Valentín Caon. ¿Cómo mantener los valores y la armonía familiar, apostando al crecimiento empresario?
- ✓ SANCHEZ Carlos. Los errores de las empresas familiares. Disponible en CNNEXPANSIÓN 04 de Noviembre 2009.

PLAN DE ENSEÑANZA

La clase se puede iniciar debatiendo las características generales del Caso Foto Serrano. La primera pregunta no necesita tener una relación inmediata con la problemática o el objetivo del caso, podría ambientarse la charla con un resumen general de la historia de la empresa. A medida que se va entrando en el tema, el

instructor puede ir generando una discusión sobre los temas de interés: Factores de éxito y buenas prácticas en las empresas familiares.

A medida que se va introduciendo a los estudiantes en el tema, se puede ir hablando de la principal problemática que se presenta en la empresa Foto Serrano Ltda., desde el punto de vista de los factores de éxito y las buenas prácticas de las empresas familiares, la cual se describe a continuación en el plan de enseñanza.

Cuando los estudiantes conozcan las características, la problemática de Foto Serrano, y los principales aspectos de la empresa, el profesor puede llevar la discusión hacia el análisis del panorama en que se debate Foto Serrano y del futuro de esta empresa en el sector fotográfico.

Para finalizar con la discusión, el instructor debe orientar al estudiante hacia las conclusiones de los principales temas estudiados a través del caso como los factores de éxito, y las buenas prácticas empresariales.

A continuación se sugieren unas preguntas para guiar la discusión del caso durante la clase.

➤ **Iniciando la clase**

- **¿Cuáles fueron los principales desafíos de Foto Serrano al iniciar la empresa?**

Rta / Foto Serrano durante sus primeros años de operación enfrentó algunas dificultades. En año 1939 el sector de la fotografía en Bucaramanga era totalmente desconocido, no existía ningún manual de producción de fotografías, no existían procesos estandarizados, se ignoraba el manejo de las máquinas utilizadas en este campo lo cual ocasionaba desperdicios en la materia prima.

- **¿Cómo ha cambiado la línea de productos de Foto Serrano, desde la primera generación?**

Rta / Inicialmente solo se ofrecía el proceso de revelado, luego se fue implementando la toma de estudios fotográficos y, debido a la competencia que se ha presentado en el sector y al avance tecnológico, ha sido necesario plantear nuevas estrategias de mercado. Por lo tanto actualmente en Foto Serrano se ofrecen desde foto Book, portarretratos, pocillos, Pat Mouse, entre otros artículos que han ayudado a la empresa a sobrellevar la difícil era del apocalipsis digital.

- **¿Qué ha caracterizado a Foto Serrano de las demás empresas de fotografía?**

Rta / Foto Serrano es la empresa pionera en ofrecer el servicio de revelado de fotografías en Bucaramanga. Esta empresa familiar se ha caracterizado por la diferenciación en sus productos, por la calidad y variedad de los mismos, Además del buen servicio que ofrecen. Actualmente logran caracterizarse por la toma de estudios familiares y por el cubrimiento de eventos especiales, por medio de su aliada David Navarro Industrias Fotográficas.

- **¿Cuál es la principal problemática de Foto Serrano?**

Principal Problemática de Foto Serrano: Foto Serrano es la empresa pionera en el sector de la Fotografía en Bucaramanga. La cual se enfrentó al desarrollo del conocimiento a prueba y error con el fin de establecer un procedimiento para el proceso productivo del revelado de fotografías, asumiendo considerables costos de desperdicio en las materias primas. Cerca de los años 80 enfrentó a su más fuerte competidor Foto Japón y actualmente combate contra el avance tecnológico y el apocalipsis de la era digital los cuales se convierten en la principal amenaza para esta vieja empresa que lucha por sobrevivir en un mercado que tiende a desaparecer.

- **¿Cuál fue la situación crítica, que significó la gran competencia para Foto Serrano?**

Rta / Bordeando los años 80, Foto Serrano enfrentó una fuerte competencia con la llegada de los **minilabs** y otras casas fotográficas. Entre las empresas que aparecieron se destacaron: Foto Vanegas, Casa Color y el competidor más fuerte hasta el momento, Foto Japón. Este último desde los inicios generó gran inquietud en Foto Serrano, debido a que entró al mercado abriendo una gran cantidad de locales en un tiempo menor a un año.

- **¿Cuáles fueron las principales estrategias con la que Foto Serrano enfrentó la competencia?**

Rta / Inicialmente se hizo frente a la competencia con una estrategia basada en el liderazgo en costos, pero ante el repentino auge en el mercado fotográfico esto no iba a ser suficiente. Por lo tanto, Foto Serrano recurrió a las alianzas estratégicas, creando la Sociedad de Fotógrafos de Colombia.

Estrategias de mercadeo y promoción también fueron necesarias para competir. “Reciba un rollo a color kodak por cada rollo que mandes a revelar”, fue el lema de una fuerte estrategia que implementaron por obligación ante la competencia de los años 80.

También es importante considerar que a Foto Serrano le hizo falta llevar un mayor control en el registro de sus ingresos y egresos, falta de trabajo en equipo, posiblemente haber manejado el tema de economías de escalas le hubiese favorecido ya que las materias primas utilizadas permitían prolongados almacenamientos ganando así considerables descuentos.

➤ **Generando el debate**

- **¿De las prácticas que se pueden aplicar en las empresas familiares cual le recomendaría a los empresarios Navarro?**

Rta / Establecer el protocolo familiar, el cual es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de la una familia y la empresa familiar.

Es muy importante definir los criterios de sueldos, honorarios e incentivos, como una manera de motivar a los familiares a trabajar en la empresa, además de estar sujetos a una evaluación de desempeño.

Un esquema básico de remuneración comprende:

- ✓ Sueldo para los empleados, en el sentido de la ley laboral con todas las cargas sociales.
- ✓ Honorarios para los directores, recordando que una misma persona puede tener sueldo y honorarios.
- ✓ Incentivos o premios, sobre la base de un plan operativo o plan de negocios que obliga a la familia empresaria a fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Se debe prever la contratación de asesores externos. Por ejemplo, hay empresas que deciden contratar asesores de calidad, para acompañar las reuniones que cada empresa acostumbra a realizar, para realizar el trabajo de Recursos Humanos, como mediadores en las reuniones de familia. Esto conlleva a la profesionalización de la empresa como práctica complementaria a la formación de quienes la gestionan.

- **¿Qué aspectos claves se lograron en la primera y segunda generación que permitieron el progreso de la empresa?**

Rta / La departamentalización, la importación de maquinaria y traer las innovaciones que se daban en otros países, ejemplo los químicos que permitían darle el color sepia a las fotos. También se implementó el Benchmarking de las principales ferias mundiales de fotografía.¹³⁶

➤ **Para hablar del panorama actual y del futuro de Foto Serrano**

- **¿Actualmente cuál es la amenaza más fuerte para Foto Serrano y Cómo enfrentarían ustedes dicha situación?**

Rta / La era digital. La fotografía tradicional, está en serio peligro de extinción. Pocos en realidad son los fotógrafos o aficionados, que continúan con su cuarto oscuro con su laboratorio de revelado.¹³⁷ En un estudio realizado por la Kodak interamericana en el año 2008 se estableció que de cada 100 fotos tomadas en cámaras digitales se imprimían tres. Y a medida que pasa el tiempo son menos las fotos que se imprimen, debido a la facilidad de utilizar la foto en medio digital. Las redes sociales también se convirtieron en una amenaza para las empresas fotográficas por la facilidad de compartir y acceder a las fotos sin necesidad de imprimirlas.

- **¿Cuál consideran ustedes que es el futuro de Foto Serrano en el mercado del sector fotográfico y qué estrategias propone ud. para que Foto Serrano logre mantenerse rentable por más años?**

Rta / El sector de la fotografía tiende a desaparecer. Foto Serrano tiene una larga experiencia de vida en este medio, la cual le puede servir para saber sortear la situación. La trayectoria y el posicionamiento que ha alcanzado la

¹³⁶ NAVARRO GÁMEZ, Jose German. Miembro de la tercera Generación y Director de operaciones de Foto Serrano.

¹³⁷ TREJO, Francisco. La fotografía tradicional, arte en peligro de extinción. Consultado [5 de Julio 2013]. Disponible en:< <http://leon.milenio.com/cdb/doc/impreso/9171583>>

empresa le permitirán seguir por unos años más, porque a pesar de las amenazas que enfrenta, Foto Serrano también ofrece varios servicios como las fotos para documentos, los estudios fotográficos, fotografías para eventos especiales, los cuales se seguirán utilizando. Herman sigue buscando tácticas para enfrentar los continuos cambios del mercado, adquirir las últimas versiones en tecnología será la estrategia para seguir dando la batalla.

➤ **Para finalizar la clase**

- Los profesores pueden hablar de uno de los temas relacionados. Ejemplo: Definir el rumbo que una organización debe seguir no es sencillo, mucho menos poner en práctica todos aquellos planes e iniciativas que se considera necesario para el logro de objetivos y metas.¹³⁸
- Como alternativa, los instructores pueden señalar que las empresas viven en un mundo de cambios constantes, en el cual la planeación se ve amenazada por la inestabilidad del entorno, por acciones inesperadas de la competencia y por necesidades cambiantes del mercado, sin embargo, no por esto se deja de establecer, comunicar, coordinar y ejecutar planes de acción que se consideren adecuados para alcanzar el éxito.¹³⁹
- También se puede hacer referencia a la importancia de los planes estratégicos los cuales reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar eficazmente los acontecimientos imprevistos. Son el sello distintivo para nuevos emprendimientos y el requisito para la supervivencia a largo plazo.¹⁴⁰

¹³⁸ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹³⁹ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁴⁰ CHAUCA MALÁSQUES, Pablo; SOLARI VICENTE, Andrés. Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo. Facultad de Economía .Vasco de Quiroga

Es aquí en donde más que realizar una planeación estratégica, surge la necesidad de contar con organizaciones con Dirección Estratégica, misma que tiene la tarea de identificar el rumbo que la empresa pretende seguir, tomando en cuenta factores que pueden contribuir u obstaculizar el camino a seguir, esto con la finalidad de trabajar en ellos potencializándolos o minimizándolos, acompañada siempre de considerar todo lo que integra a una organización, factores como las personas que laboran en ella, los recursos tecnológicos y económicos con los que cuenta, el conocimiento y experiencia adquirido por la organización en su pasado, la visión de romper paradigmas siendo creativos e innovadores y lo más importante la cooperación y participación integral.¹⁴¹

- Además se puede hablar del riesgo como un tema que no puede ser desatendido en las organizaciones, ya que hoy más que nunca, las empresas toman decisiones las cuales las llevan por caminos que se encuentran llenos de minas esperando a ser pisadas y no por esto la solución es quedarse quieto sin caminar hacia adelante.¹⁴²
- Los profesores también pueden mencionar al finalizar la clase algunos de los temas interés en empresas familiares como los que se mencionan a continuación los cuales hacen parte de las 10 claves esenciales para el crecimiento de la empresa familiar:¹⁴³
 - ✓ La profesionalización de la gestión de la empresa familiar: definir roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la empresa familiar
 - ✓ Reglas claras: establecer acuerdos familiares explícitos como parte de la profesionalización. Transparencia en las remuneraciones.

¹⁴¹ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁴² IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁴³ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

- ✓ El gobierno corporativo y la formación del directorio: incorporar directores profesionales y profesionalizar a los directores familiares.
 - ✓ Planificar la sucesión: la sucesión en los cargos de dirección y la preparación de las nuevas generaciones.
 - ✓ Acciones preventivas patrimoniales: para evitar conflictos sucesorios, distinguir los ámbitos de los bienes y prevenir ante eventuales separaciones entre los socios y los conyugues.
 - ✓ Visión: el armado de la visión compartida como punto en común para la planificación de la gestión.
 - ✓ Valores: definir los valores familiares y empresariales a preservar y transmitir a sus descendientes
 - ✓ El límite de los subsistemas: separar claramente los ámbitos familiares de los empresariales distinguiendo bien los límites entre los tres subsistemas: familia propiedad y empresa
 - ✓ La importancia de las buenas decisiones: tomar decisiones basadas en instrumentos de gestión y control para el crecimiento sostenible de la empresa familiar.
 - ✓ Equipo de trabajo: integrar un equipo inter generacional de dirección familiar para la empresa.
- Finalmente, el instructor deberá orientar a los estudiantes hacia la síntesis y conclusiones del caso. Basándose en la experiencia docente, el profesor puede dar unos consejos prácticos, temas de reflexión, artículos que pueden leer o investigar de acuerdo a sus conocimientos.

Caso B: Las relaciones de poder y el difícil proceso de la Sucesión en Foto Serrano.

Foto Serrano fue la primera empresa de Fotografía en Bucaramanga¹⁴⁴ fundada por Deogracias Serrano y David Navarro Serrano en el año 1940. Esta empresa se ha mantenido por 73 años logrando posicionarse como una compañía reconocida en el sector Fotográfico.

Herman Navarro Uribe hace parte de la segunda generación de la empresa familiar. Ha sido esposo, padre y jefe de su familia. Herman siempre ha considerado que la empresa no puede estar en mejores manos que las suyas. Lo ha caracterizado un pensamiento de jefe controlador que no cede ante las decisiones que estén relacionadas con la empresa familiar; por ello sus hijos no han tenido voz y voto suficiente en lo que respecta a su también sociedad, patrimonio de la familia Navarro Gámez.

La tercera generación está conformada por sus hijos: David quien es Fotógrafo de profesión a sus 51 años, el economista Jose German de 49 años y Luisa Fernanda de 42 años quien es administradora de empresas.

Los tres hermanos Navarro Gámez han vivido experiencias similares a las que vivió Herman con su padre David en referencia a la relación de familia y a la empresa. Esta tercera generación ha tratado de formar parte y contribuir en su patrimonio pero las relaciones de poder se han mantenido en cabeza casi única de su padre. Por ello la familia se ha visto inmersa en conflictos, debidos en parte a la falta de comunicación entre los miembros.

Durante la trayectoria de Foto Serrano la familia empresaria ha tenido que afrontar distintas situaciones que han marcado la historia de la empresa. Foto Serrano ha

¹⁴⁴ Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita”

logrado sobrevivir a los constantes cambios del mercado y sobre todo a las dos generaciones que la han gobernado: la de Herman y la de su padre de quien, dicen heredó, además de la habilidad para los negocios, el fuerte carácter.

En una empresa como Foto Serrano, se hacen evidentes y necesarias las buenas relaciones de familia, con la existencia de órganos de gobierno en donde prime la democracia en la empresa familiar y cada uno de los miembros asuma un rol adecuado dentro de la sociedad, trabajando unidos como equipo por mantener en pie el negocio que ha sido el sustento de dos generaciones.

¿Deberá Herman lograr que sus motivaciones y ambiciones de poder cesen y den paso a las nuevas generaciones, confiando en sus hijos y manteniendo las buenas prácticas que deben regir a la empresa familiar para que sobreviva sobre todo de la propia familia? ¿Podrá aceptar y planear el proceso que ha sido uno de los más difíciles en las sociedades de familia, la sucesión, ya que la continuidad de estas empresas depende en gran medida de la planificación del traspaso de poder de una generación a la siguiente?

Nacimiento de la familia empresaria Navarro Uribe: Expresiones de un carácter predominante

David Navarro fue un hombre católico. Se casó en el año 1934 con una mujer de cualidades y capacidades artísticas inigualables en su época, la señora Amparo Uribe, quien provenía de una familia pudiente de aquellos tiempos. De la unión con esta mujer de tan fino pulso y carácter sobresaliente, nacieron 3 hijos, Reynaldo, Herman y Amparo. (Véase Anexo A: Fotografía Familia Navarro Uribe).

David se caracterizó por su temperamento fuerte. Todos los trabajadores cumplían su palabra al pie de la letra. Su influencia la ejercía totalmente, tanto en la empresa, como en la familia.

Los hijos de David poco a poco se relacionaron con el negocio familiar. Aunque éste siempre les dio un trato rígido, nunca dudó en apoyar sus buenas ideas e iniciativas. Herman, el segundo de los hijos, empezó a trabajar empíricamente desde niño en la empresa familiar, hasta el año 1956 cuando se graduó de bachillerato y pidió a David apoyo porque quería estudiar nuevas técnicas para ampliar y mejorar sus conocimientos en el arte fotográfico. David ofreció ayuda económica a su hijo para que emprendiera un viaje a Alemania por casi dos años a estudiar el oficio.

Al regresar, Herman llegó con nuevas técnicas y propuestas aprendidas, entonces empezó a reclamar a su padre que no quería seguir más de empleado sino que deseaba participar del negocio como accionista y administrador; sin embargo, el carácter fuerte de David y su deseo de mantenerse en Foto Serrano como la única cabeza visible, lo obligó a permanecer en la empresa como empleado, junto con sus hermanos por varios años más.

Al igual que Herman, sus hermanos Reynaldo y Amparo, querían mejor posición y reconocimiento dentro de la empresa. Con el mismo gusto por el arte hicieron labores consiguiendo desarrollar excelentes habilidades: Reynaldo, quien era el mayor de los hijos, tenía conocimientos sobre el revelado y Amparo, la menor, sabía retocar y firmar las fotografías.

Cuando Amparo y sus hijos empezaron a formar parte del negocio, la relación de familia empezó a tornarse algo compleja. David, fue un hombre que en su vida siempre impuso sus ideales laborales, lo que en varias ocasiones generó una fuerte tensión con esposa e hijos. Ese carácter rudo de David llevaron a que ella optara por distanciarse laboralmente de él; por esta razón pidió a Herman trabajar por separado, él en un local y ella en otro. Herman entonces decide adquirir un terreno conocido más tarde como el edificio Navarro y construir allí en el año 1949

un local en la calle 37 con carrera 15 en el centro de la ciudad de Bucaramanga, esta construcción formó parte de los primeros activos fijos de la sociedad.

Para el año 1950, Deogracias Serrano, el socio de David desde los inicios de Foto Serrano, decide venderle su parte de la empresa, quedando totalmente en poder de este último, quien al fin y al cabo siempre llevó las riendas del negocio. Legalmente amparado como único dueño, con mayor razón David no quería ceder el poder de la empresa ni a su propia familia. Para este mismo año David se convierte en dueño del 51% de la participación social con el objetivo de mantener el mando y ejercer su voluntad y el 49% restante se dividió equitativamente entre sus tres hijos: Herman, Reynaldo y Amparo. A pesar de que el trabajo de Amparo Uribe –esposa- era clave para Foto Serrano, esto no le fue reconocido ni remunerado, ella finalmente nunca tuvo participación social y no hizo parte de la junta directiva.

Por estas y otras razones los hijos de David pensaron en la posibilidad de abrir su propio negocio para independizarse laboralmente de su padre. De esta forma en el año 1965 crean Reyger Ltda. Por su parte, su esposa Amparo administraba en el local de la calle 36 con carrera 15 el punto de servicios fotográficos, separada de David, quien se encargaba de las labores de revelado en el local de la calle 37; allí, a pesar de ser autónoma en sus decisiones, Amparo seguía sintiendo el poder y control de su esposo.

Pero algo que caracterizaba a David además de su fuerte temperamento era su visión de empresario y las ganas de seguir creciendo y aumentando el bienestar de su familia. Por ello entre los años 1945 y 1950 obtuvo los primeros bienes los cuales David supo administrar, separando correctamente los bienes familiares y los sociales.

Desenlace de una fuerte Generación

Transcurría el mes de julio del año 1967 cuando la muerte de la Señora Amparo golpeó a los Navarro. Un cáncer afectó su vitalidad. Amparo fue una mujer decisiva para la empresa; aportó al reconocimiento y posicionamiento de ésta con su toque artístico. Su trabajo fue fundamental y clave para el posicionamiento en el mercado ya que a ella se le ocurrían permanentemente nuevas estrategias para la captación de la clientela. “Amparo se preocupó por dejar en la línea femenina de la familia esa capacidad y cualidades artísticas, por ello enseñó a su hija lo suficiente para mantener vivo su legado”, afirma José German.

El tiempo fue pasando y el trabajo aún era prometedor en los inicios de los años setenta. “Foto Serrano permanecía en épocas favorables, pero la ausencia de Amparo se sentía de una forma irremediable”, Comenta José German. A pesar de que David formó una nueva relación, el recuerdo de su primera esposa siempre permaneció.

La muerte de David en agosto de 1974, parte la historia de Foto Serrano en dos. Su partida se dio a causa de una enfermedad crónica degenerativa. Este acontecimiento marcó el final de un patriarcado, tanto en el hogar como en la empresa. La primera generación ya había culminado; ahora era el turno de las nuevas generaciones para continuar el legado que con tanto esfuerzo y dedicación había labrado David en la trayectoria de su vida.

Con esta situación el panorama de Foto Serrano tomaba un nuevo rumbo y “aunque, suena duro reconocerlo, esta fue la única manera para que la segunda generación tomara poder, debido a que David siempre dejó clara sus intenciones de no ceder su gobierno y se aseguró siempre de mantenerlo con el 51% de la participación social de la empresa”. Atestigua José German.

De los tres hermanos Navarro Uribe, Herman era quien había mostrado mayor interés por la fotografía y quien tomó las riendas de la empresa, siguiendo el legado de su padre. Sin embargo, Herman esperaba obtener un provecho mayor de éste y buscó favorecer sus intereses personales proponiéndoles a sus hermanos comprar la parte de la participación social que por herencia le correspondía a cada uno. A pesar de la buena visión que proporcionaba el creciente mercado en esos momentos, no hubo ninguna oposición por parte de Amparo y tampoco de Reynaldo quienes tenían en mente otros intereses aceptando finalmente, en común acuerdo, vender cada uno su participación social al segundo de los hermanos.

Y así comenzó una nueva historia para una empresa que había marcado trascendencia en la primera generación y que ahora buscaba mantener su hegemonía con una nueva generación que la llevaría al futuro.

Un gobierno autoritario de generación a generación

Herman nació el 21 de Agosto de 1931. Se casó en el año 1962 con una mujer sobresaliente y estudiada, proveniente de una familia adinerada, Myriam Gámez. De esta unión hubo tres hijos: David, José German y Luisa Fernanda, quienes dieron sus primeros pasos entre rollos y cámaras de un viejo arte.

Myriam fue una mujer destacada para una época en que el género femenino aún tenía un trato discriminado frente al masculino; en el año 1959 obtuvo su título profesional, en arte y decoración. En sus primeros años de casada trabajó en el negocio familiar de su abuelo materno, un almacén prestigioso dedicado a las importaciones de lámparas Colleman, máquinas Remington y Underwood. Luego el almacén cerró y entre los años 1974 y 1977, Myriam trabajó para Foto Serrano. A ella se le reconocen grandes aportes que, a pesar de su poca experiencia, logró llevar a cabo; entre sus principales colaboraciones se cuentan los primeros

estados de caja o el llamado caja diario, además de los primeros balances de Foto Serrano.

Durante el primer año de trabajo en la empresa familiar, Myriam trabajó como empleada bajo la supervisión de su esposo, pero el fuerte carácter de Herman se impuso y la relación entre los cónyuges empezó a tener algunos inconvenientes; por tal motivo, entre los años 1976 y 1977, Myriam decidió trabajar, al igual que Amparo, en un local de Foto Serrano diferente al centro de operaciones de Herman. Ella tomó el local de servicios fotográficos ubicado en la calle 36 con carrera 15 en el centro de la ciudad y Herman se quedó en la parte productiva ubicada en el Edificio Navarro.

Pero, a pesar de esta separación laboral, los problemas seguían. Las buenas relaciones y prácticas de familia no mejoraban; por ello para el año 1982, Myriam y Herman deciden separarse. Los usuales problemas en una relación, sumados a los conflictos laborales, debilitaron el matrimonio que duró 25 años. Como era de esperarse, la separación fue tanto de cuerpos como de bienes. A Myriam le correspondieron aproximadamente 1.200 millones entre maquinaria y propiedades. Herman, por su parte, estratégicamente decidió quedarse con los medios de producción que más rentabilidad le generaban; él obtuvo las máquinas Fujicolor processor, Konica print processor, entre otras, las cuales le permitían seguir compitiendo.

Para el 19 de septiembre del año 1986, Herman decide dar participación a sus hijos constituyendo la primera composición social de la sociedad Foto Serrano Color una hora Ltda., cuando el capital social total ascendía a \$63.600.000. Esto fue la primera muestra de Herman de involucrar a sus hijos en la empresa familiar, haciéndolos parte de la junta directiva.

Lecciones en Familia

Después de la muerte de David-padre, Herman adquirió bienes, como maquinaria, y propiedades a nombre y título de la sociedad. Entre el periodo de 1974 y 1983, Herman obtuvo la mayoría de bienes tanto sociales como conyugales, administrándolos correctamente.

Pero a pesar de los esfuerzos por realizar una gestión transparente existe un defecto que con frecuencia ocurre en las sociedades de familia, y es que el gerente utilice las utilidades de la empresa para conseguir recursos propios. Herman a través de las utilidades de la sociedad logró obtener una gran cantidad de bienes como propiedades a su nombre. *“Lograr un cambio de perspectiva en las costumbres arraigadas de estos empresarios es una cuestión difícil y que lleva tiempo”*, sostiene Jose German. Por estas situaciones, en el año 1989, los hijos de Herman dieron una lección a su padre, quien para entonces poseía un patrimonio personal de unos 15 mil millones de pesos; éstos solicitaron restituir los bienes adeudados a la empresa. Finalmente las cosas salieron a favor de los tres hermanos, logrando la restitución de los bienes para el patrimonio de la sociedad familiar.

Inicios de la tercera generación: Participación poco activa

Los hijos de los Navarro Gámez, quienes crecieron y se formaron entre las cámaras y los rollos, adquirieron conocimientos, se transformaron y aprendieron bajo los estándares de un mercado más exigente.

Los tres hermanos aportaron en buena medida a la empresa familiar. David, el mayor, en el año 1979 se fue a hacer un curso de fotografía a México y New York y al concluirlo, en el año 1982, regresó y empezó a trabajar en la empresa familiar como fotógrafo profesional hasta el año 1999 cuando decide retirarse por asuntos personales. José German, el hermano intermedio, estudió economía en la Universidad de los Andes y obtuvo su título en el año 1988. Inició trabajando en la

empresa familiar en el año 1989 hasta el 2001, ocupando el cargo de jefe de punto de venta de la ciudad de Bogotá y director del punto foto Express. Por su parte la menor de los Navarro, Luisa Fernanda estudió administración de empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga y al terminar el pregrado, en el año 1992, trabajó por 2 años en Foto Serrano, ayudando en labores administrativas y en la parte de servicios fotográficos. Con el tiempo Luisa decidió emprender un viaje y se estableció en la España peninsular donde permanece indefinidamente.

Después del divorcio de Herman y Myriam, los hijos tomaron partido. José German y Luisa Fernanda apoyaron incondicionalmente a su madre, mientras que David tomó una posición más neutral. Debido al carácter fuerte de Herman y a los constantes problemas que la familia afrontó por diferentes situaciones, se hizo evidente la ausencia en la empresa de los hermanos Navarro Gámez desde los años 2001 hasta el año 2005 aproximadamente.

Herman, quien ha repetido la historia de su padre David, se ha valido de palabras y acciones para contrarrestar la intervención de sus hijos en la empresa. Por estas razones, en el año 2003, José German, David y Luisa, perdieron el interés por seguir en la sociedad y optaron por cederle a Herman la participación social de cada uno mediante una carta elaborada con asesoría legal. La decisión tomada por los tres hijos tenía como intención liquidar la sociedad, para no verse envueltos en inconvenientes de los que no tenían participación y conocimiento. Finalmente Herman no aceptó que sus hijos salieran en definitiva del legado familiar.

Un hombre estratega como Herman aun en el año 2013 se ha asegurado de no perder el poder, con el 51% del total de la participación social de la empresa. La junta directiva para este mismo año está conformada por Herman y sus tres hijos, pero es asistida por Herman, David, José German, el contador y el administrador de la empresa. La familia ha considerado correcto que en estas juntas existan

terceros, para que el tema tratado no se desvíe a problemas de familia. (Véase anexo B: Evolución Estructura organizacional).

Inicio de las buenas relaciones en la familia empresaria.

A pesar del fuerte carácter que identifica a Herman y a los difíciles problemas afrontados años atrás de índole personal, él ha hecho el esfuerzo por sobrellevar y mejorar la relación padre-hijo. Herman Navarro ha permitido mayor participación de sus hijos dentro de la sociedad.

Por eso en el año 2005 el creativo de la familia, David Navarro Gámez, decidió reintegrarse a la empresa. David demostró a lo largo de su trayectoria en la empresa familiar su talento para la fotografía. Él dice: *“para hacer una buena fotografía se requiere de una habilidad casi psicológica pero con una visión de tener un sello propio o con un identidad propia”*. De ahí, se refleja su pasión y preocupación por la innovación. A pesar de que siempre ha tenido la impresión que su trabajo ha sido subvalorado por Herman, David ha conseguido logros importantes, como es el caso de la obra “Desnudos por el Páramo¹⁴⁵”. Él insiste en la innovación y presentación de sus propuestas, ya que considera que el legado empresarial de la familia no debe perderse. David manifiesta que siempre ha sentido un poco de tristeza al darse cuenta que cuando le surge una nueva idea para Foto Serrano, con la desaprobación y negativas de Herman, la mayoría de veces se encuentra, sobre todo con la singular frase que según David identifica a esta empresa familiar: “No hay plata para eso”. En todo caso, él considera que una de los factores de éxito de Foto Serrano en el siglo XXI, fue el aporte de su talento creativo.

¹⁴⁵ Obra de arte que contó con la participación de 150 personas totalmente desnudas en el cerro de Santurbán en Santander, lugar donde varias empresas mineras están interesadas en llevar a cabo explotación para sacar el oro de la región. Disponible en:<<http://www.vanguardia.com/historico/97402-ellas-y-ellos-se-desnudaron-por-el-paramo-de-santurban>>

En el año 2010, David Navarro decidió hacer un convenio con su padre y crear su propio negocio: *David Navarro Industrias Fotográficas*. Claro está que, aunque es administrada con total autonomía por David, reporta sus ganancias a Foto Serrano puesto que ha estado siempre bajo la razón social de su también empresa familiar. David, al fundar Industrias Fotográficas, sintió más libertad e impulso para manifestar su pasión por la fotografía en todo su esplendor. Allí es donde todas las ideas que habían sido refutadas por varios años en Foto Serrano toman vida y resultan ser una excelente oportunidad en el mercado. Él afirma “*Mi orientación es generar y fomentar a través de la imagen una cultura de excelencia y prestar un servicio de toda índole caracterizado no solo por la buena fotografía sino por el buen uso de los recursos técnicos*”.

Por su parte el economista de la familia, José German, después de varios años ausente de la sociedad debido a los distintos problemas familiares, se reintegró a la empresa en el año 2011. Los aportes que José German, desde la perspectiva de su profesión, han sido de gran ayuda para la competitividad de Foto Serrano. Por ejemplo, estableció un sistema de control de calidad y un proceso de análisis de ventas que ayuda a dictaminar, día a día, como están los ingresos, los costos variables y fijos de la empresa. José German en el 2011 fue nombrado como director de operaciones y desde entonces la relación con su padre ha mejorado. Diez años después, donde la relación fue distante, el tiempo todo sanó y se convirtió en la mano derecha en los negocios para Foto Serrano.

Secuelas del Poder en un legado intocable para la Tercera Generación

“Es evidente que Herman Navarro no pretende soltar el poder hasta que sus fuerzas se agoten definitivamente” afirman los hermanos Navarro Gámez. A pesar de que sus hijos han vuelto a interesarse por la empresa, en sus planes no está realizar una sucesión, el cual es un tema que ocasiona en el empresario un gran temor. Este jefe tradicional presenta un apego por la empresa familiar que no le

ha permitido avanzar para competir con mejores herramientas en el acechante mercado del siglo XXI.

La realidad es que la familia reconoce que Herman hasta el final de sus días no soltará el mandato y que la cuarta generación de esta línea familiar muy probablemente no tocará el legado. Desde ya se ha hecho evidente que los hijos de David y José German no han dado sus primeros pasos en el arte fotográfico; esta tercera generación ha adoptado una posición de no involucrar a los hijos en la empresa debido a los problemas que pueden llegar a surgir con Herman. Como lo expresa David quien dice que no siente que la sociedad familiar sea el ambiente adecuado para el desarrollo profesional de su hijo. “Muy posiblemente los nietos de Herman seguirán permaneciendo la mayoría del tiempo muy desentendidos del negocio y lo más probable es que así continúen hasta que la empresa de un giro total o en definitiva desaparezca la sociedad” sostienen José German y David Navarro.

Herman Navarro Uribe en el 2013 continua con su pensamiento de no ceder ante una sucesión; aunque las relaciones con sus hijos han tenido gran progreso, en el sigue rigiendo un pensamiento autocrático. Eso sí, todas las situaciones problemáticas que como familia y empresa afrontaron, sirvieron de ayuda para que este hombre de fuerte temperamento doblegara un tanto su orgullo y cediera en la participación de sus hijos en la sociedad. Él se ha dado cuenta que los años van llegando cada vez más aprisa y en el fondo a lo que más le teme es a la soledad. Por esta razón, ha permitido que sus hijos sobre todo David y Jose German propongan cambios y soluciones para mantener en pie uno de los más fuertes legados de la fotografía en Santander. Al fin y al cabo, lo que menos quiere es que desaparezca del mercado su amada empresa Foto Serrano.

ANEXO A: Fotografía Familia Navarro Uribe

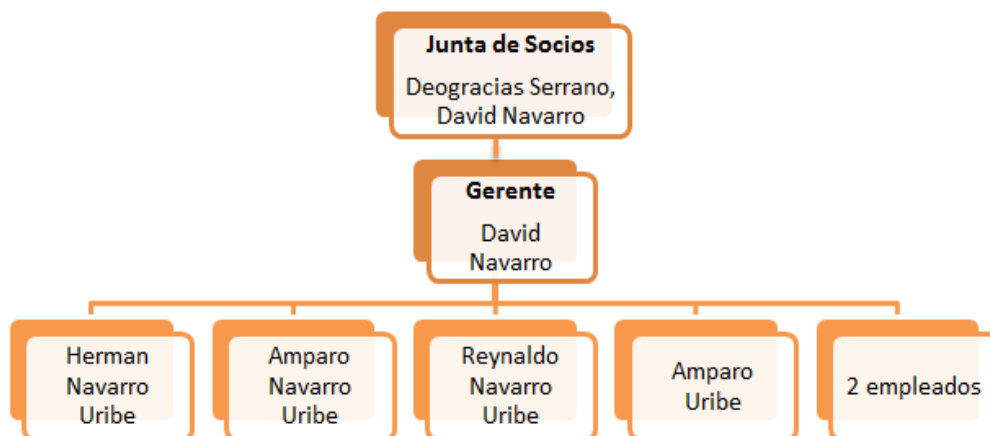
Imagen 1: Familia Navarro Uribe, años 50.



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ANEXO B: Estructura organizacional Foto Serrano¹⁴⁶

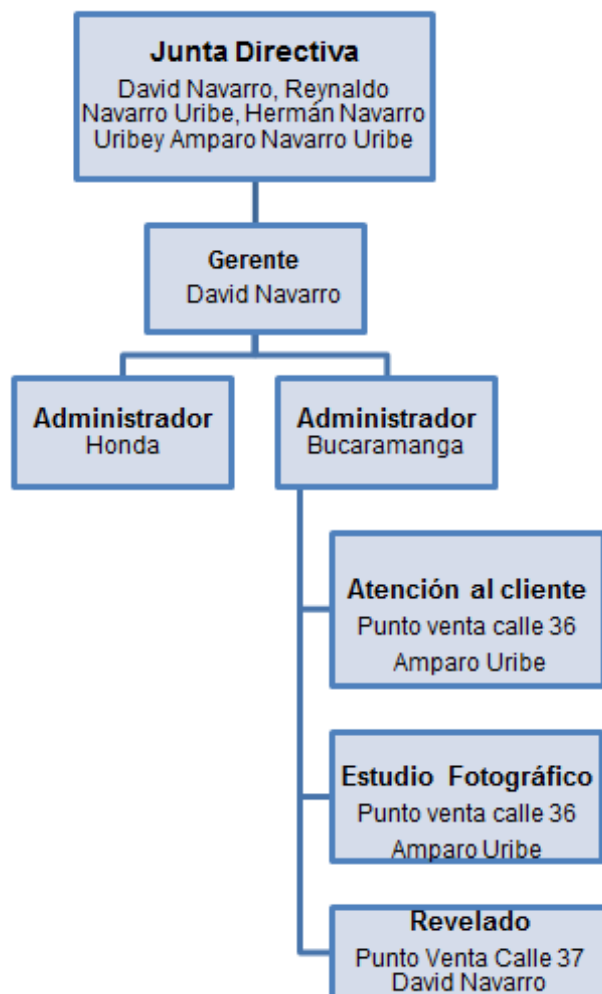
Ilustración 1 Organigrama Foto Serrano (1940-1950)



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

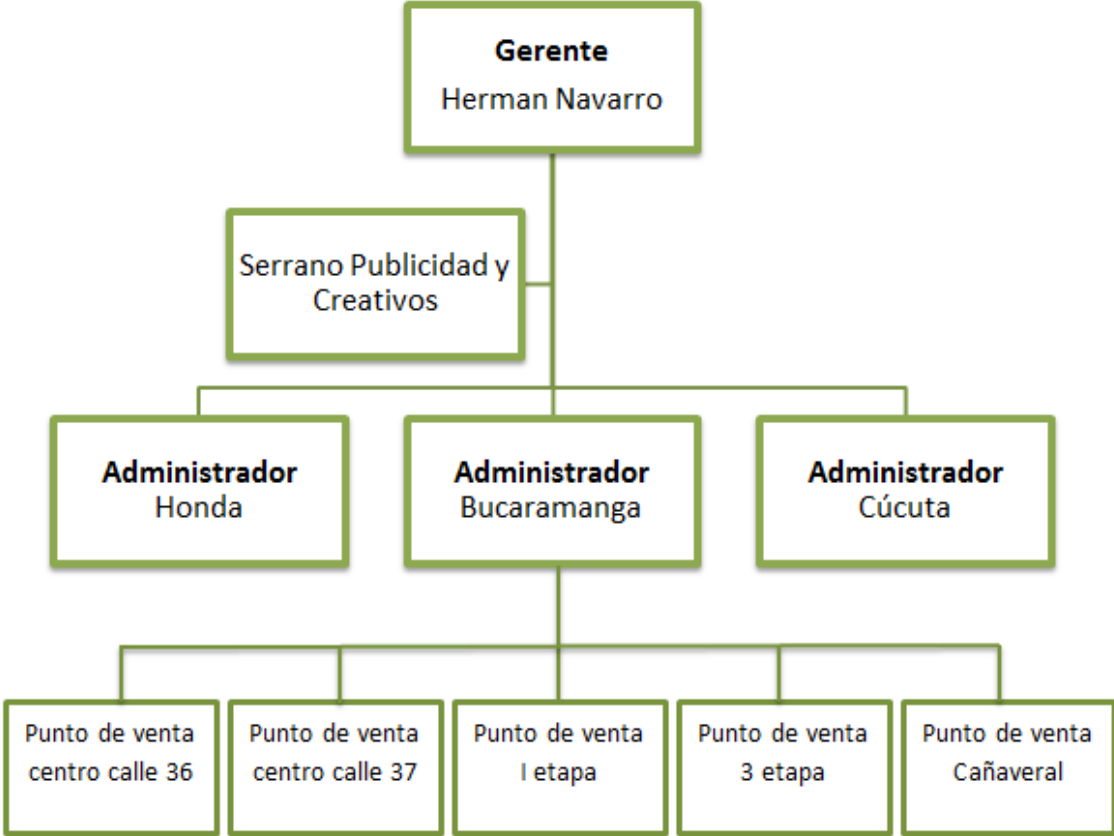
¹⁴⁶ NAVARRO GÁMEZ, Jose German. Director de operaciones y accionista de Foto Serrano. Economista Universidad de los Andes. Consultado[29 de Mayo, 2013]

Ilustración 2: Organigrama Foto Serrano (1950-172)



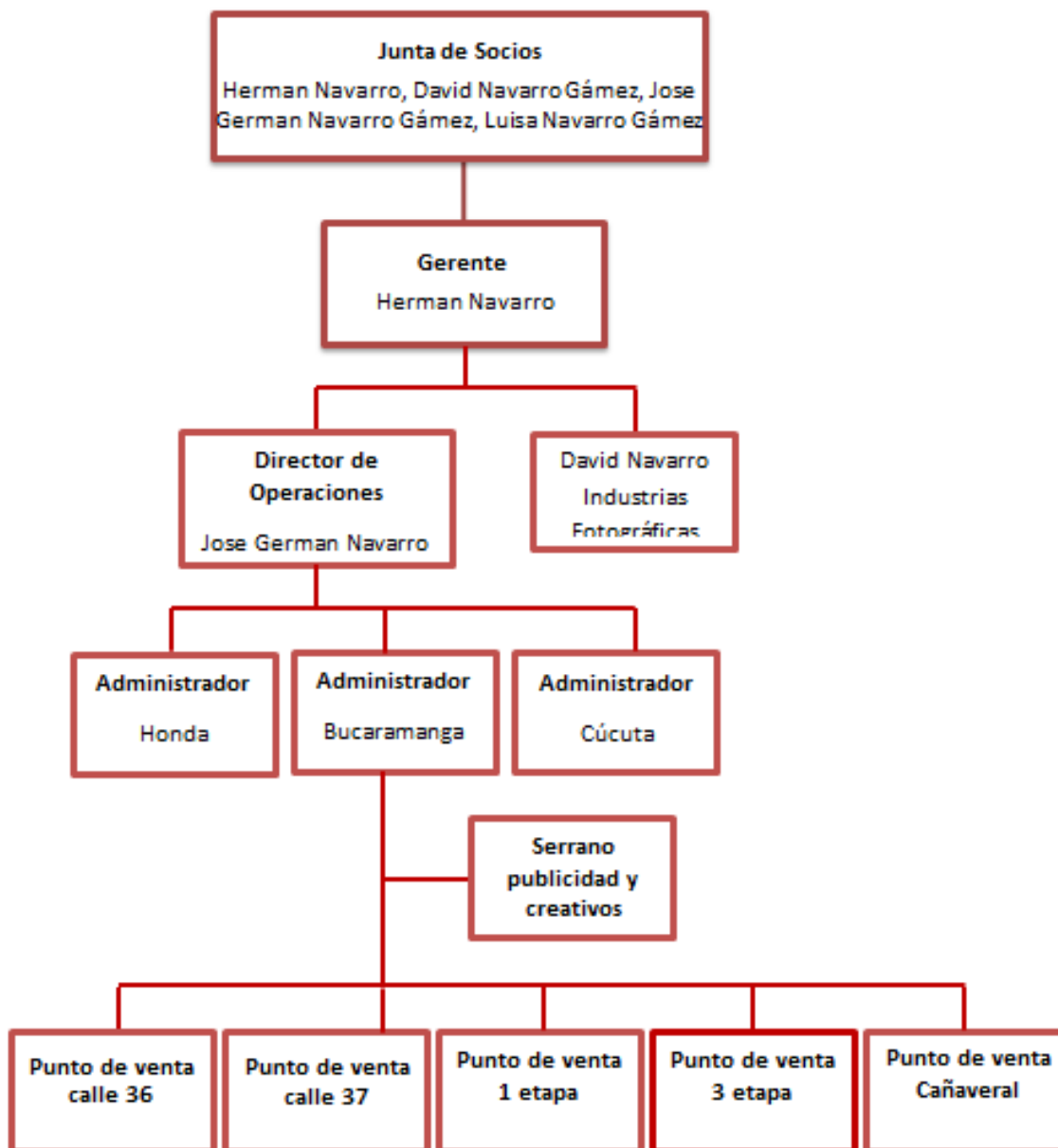
Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Ilustración 3: Organigrama Foto Serrano (1974-2000)



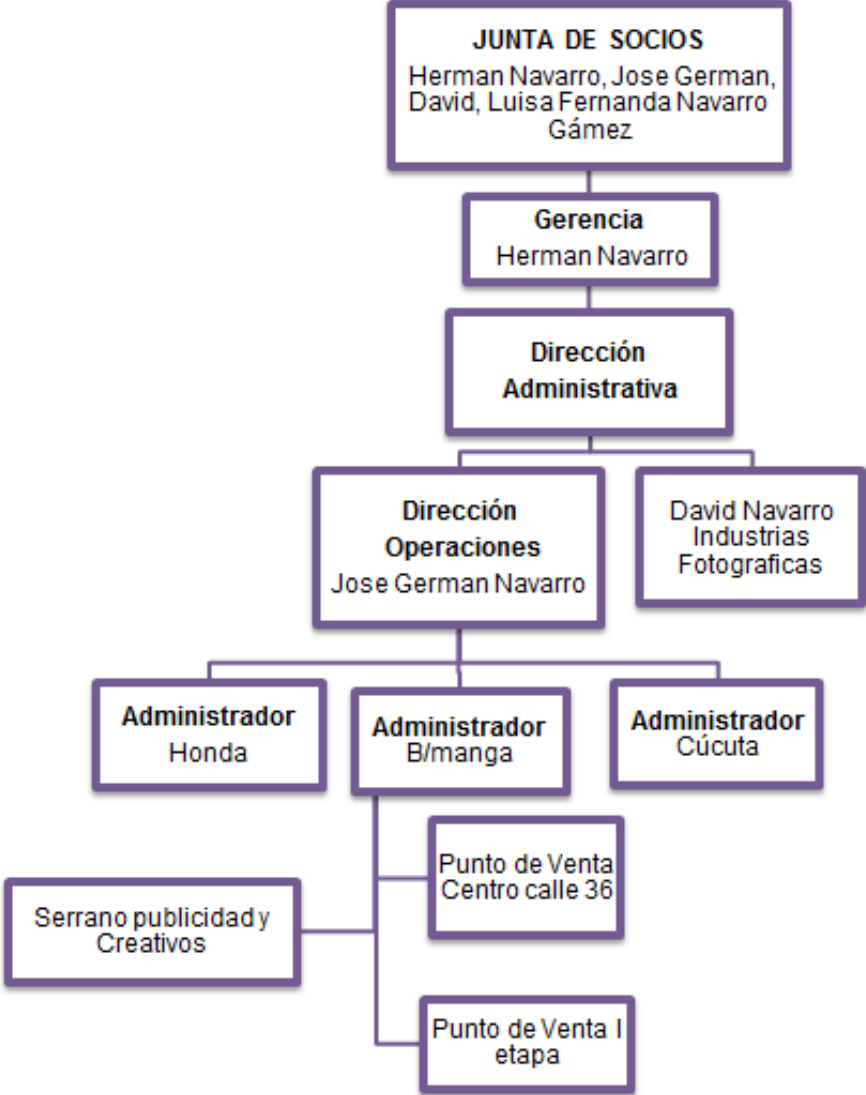
Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Ilustración 4: Organigrama Foto Serrano 2000-2007



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

Ilustración 5: Organigrama Foto Serrano 2001-2013



Fuente: Dirección de operaciones Foto Serrano

ESTRUCTURA DE LAS NOTAS DE ENSEÑANZA: CASO B FOTO SERRANO¹⁴⁷

1. Título del caso: Las relaciones de poder y el difícil proceso de la sucesión en la Empresa Familiar

2. Introducción El caso B de Foto Serrano explica cómo ha sido el manejo que le ha dado la Familia Navarro a la sociedad en temas como el de relaciones de poder, gobierno corporativo, y etapas evolutivas de la empresa familiar. Además durante el desarrollo del caso se dan a conocer las dificultades que se han vivido la empresa en uno de los procesos de mayor trascendencia como lo es el proceso de la sucesión.

3. Resumen del Caso: Foto Serrano, fue fundada por Deogracias Serrano y David Navarro Serrano en el año 1940, año bisiesto, cuando decidieron abrir el primer local en Honda (Tolima); y poco tiempo después decidieron abrir el primer punto de Foto Serrano en la ciudad de Bucaramanga¹⁴⁸. A medida que la empresa iba creciendo, los miembros de la familia de David se fueron incorporando poco a poco como empleados. Durante la trayectoria de vida de Foto Serrano para la familia Navarro ha sido difícil asimilar el proceso de sucesión, a los líderes les cuesta gran trabajo ceder el poder dificultando así algunos procesos en el desarrollo de la empresa. A pesar de esto, Foto Serrano se ha mantenido por 73 años logrando posicionarse como una compañía reconocida en su sector.

4. Conceptos a trabajar:

Etapas Evolutivas: Indica que la mayor parte de las empresas familiares arranca con un solo dueño; con el tiempo muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de sociedades de hermanos y la del consorcio de primos. Esto no significa

¹⁴⁷ TKNKA. Centro de Innovación para la formación profesional Lanbide Heziketarako Berrikunza Zentroa. Escenario de aprendizaje Redacción de casos. Consultado [04 Agosto de 2013]. Disponible en <http://fp.atxuri.net/escenarios/redaccin_de_casos.html>

¹⁴⁸ Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita”.

que este tipo de empresas siempre siga la misma secuencia, dado que en la fundación y la propiedad, muchas empresas combinan más de una generación.¹⁴⁹

Trascender no continuar: Cada generación debe trascender a la anterior. Si solo la continua, no asumirá como propio el nuevo desafío.¹⁵⁰

Retos del cambio generacional Dentro de las empresas familiares, se describe que esta una de las etapas críticas por las que deben pasar este tipo de empresa. La empresa familiar trata de armonizar dos importantes instituciones sociales regidas por valores antagónicos, Chulia Vincent (2005) afirma que en la empresa prima el rendimiento y los resultados mientras que en la familia se busca la protección y lealtad. Longeneker (2001) expone, que intentar planificar el desarrollo de ambas instituciones para superar el tránsito de una generación a otras resulta complicado. La continuidad de las empresas de una generación a la siguiente depende en gran medida de planificación de la sucesión Sin embargo, a pesar de la importancia de la planificación, Las estadísticas confirman que la sucesión suele ser un tema problemático. (Christensen, 1953; Handler, 1989; Hershon, 1975; Lansberg, 1988; Tashakori, 1977; Trow, 1961, Ward, 1987). Beckhard y Dyer, (1983) afirman que sólo 30 por ciento de las empresas familiares sobreviven a la transición a la segunda generación y sólo el 10 por ciento llegan a la tercera generación, y que el promedio de vida del fundador de la empresa es de veinticuatro años.

Retirarse no significa irse: Al abordar el tema de la sucesión generacional se deben planificar los nuevos roles que asumirán en el futuro los miembros de la generación que actualmente gobierna, en o para la empresa. De la misma forma

¹⁴⁹GERSIC, Kelli; DAVIS, Jhon A. et al. Modelo Evolutivo Tridimensional. Unidad Temática Empresas Familiares. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Cátedra de Administración General.

¹⁵⁰BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

se debe proceder respecto de los roles que debe asumir la nueva generación familiar respecto a la empresa y cómo han de prepararse para acceder a éstos.¹⁵¹

Relaciones de poder Los miembros de una familia propietarios de una o varias empresas, especialmente cuando participan de manera directa en los negocios, mantienen relaciones de diverso tipo, fundamentalmente afectivas y laborales que al combinarse unas con otras, pueden originar problemas o convertirse en fortalezas tanto para la familia como para la empresa. Ward (1997) al referirse al crecimiento de las empresas familiares realza la importancia de las relaciones de familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación y enfatiza; sin embargo, que la base de ello está en buenas relaciones entre familiares. Incluso, para adoptar y hacer uso de estrategias relevantes, se requiere un buen manejo de las relaciones entre familiares, como lo sostiene Horton (1986) mencionado en Sharma *et. al* (1997:11) al manifestar que para la implementación de una estrategia exitosa las empresas familiares necesitan manejar efectivamente dos tipos de relación: entre miembros familiares y entre miembros familiares y directivos.¹⁵²

Razones para estudiar las empresas Familiares. Si algo caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el pasado y mirar al futuro, siempre con la vista puesta más allá del presente. Las compañías familiares son más que patrimonio, son una combinación de propiedad y valores, son una mezcla de legado y gobierno, puesto que no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos principios y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas.¹⁵³

¹⁵¹ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

¹⁵² LOZANO POZO. Melquicedec. Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento & gestión, 15. Universidad del Norte, 83-110, 2003.

¹⁵³ TÁPIES, Josep. Claves de futuro en la empresa familiar. Empresa Familiar el valor de los Valores. Barcelona Junio 2013

Características de las empresas Familiares. Generalmente la empresa familiar consta de tres subsistemas independientes pero interconectados entre sí. La familia, los propietarios y los empleados, cada uno de estos círculos rigen sus propias normas, reglas, estructuras etc., por esta razón en las empresas familiares no existen límites claros entre empresa y familia. La autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas.¹⁵⁴

Protocolo Familiar: Es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad más armonía familiar. Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan como “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación. Es el instrumento que ayudará a la Familia a transformarse en una Familia Empresaria, unida por un futuro en común.¹⁵⁵

Pensar estratégicamente: La construcción de un protocolo familiar debe incluir el presente pero especialmente el futuro. Esto permitirá la proyección de la estrategia de sucesión anticipada con un horizonte que incluya a varias generaciones.¹⁵⁶

5. Objetivos Pedagógicos

El caso pedagógico de Foto Serrano está diseñado para implementarse en asignaturas como Creación de Empresas y Dirección empresarial. Con este caso

¹⁵⁴ MORA DUARTE, Vicente. Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá: cinco casos del sector comercial. Universidad del Valle, (2007). p 109

¹⁵⁵ ANTOGNOLLI, Santiago Eduardo. ¿Qué es el protocolo familiar? De gerencia.com. Consultado [29 de Septiembre de 2013]. Disponible en: < <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>>

¹⁵⁶ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

se busca que el estudiante tenga conocimientos acerca del manejo que se les da a las empresas familiares y, sobretodo, que analice como se entrecruza la vida de los hogares de los empresarios con la de la organización.

A continuación se describen los principales objetivos que se persiguen con el estudio de este caso.

- a. Identificar las particularidades de la empresa familiar Foto Serrano Ltda.
- b. Analizar desde las aulas de clase la problemática que se presenta en la empresa familiar en el momento en el que se da el cambio de una generación a otra.
- c. Estudiar en clase las relaciones de poder entre los miembros de la familia cuando trabajan en equipo por un mismo bien.

Origen de los datos: La información que se presenta en el caso pedagógico de Foto Serrano, fue obtenida directamente de la empresa por medio de entrevistas, archivos, y actas en las que se encontraban aspectos relacionados a los temas de interés, mencionados anteriormente en los objetivos. La fuente de información primaria fue principalmente Jose German Navarro Gámez, actual director de operaciones de la empresa y miembro de la tercera generación al mando de la misma. También se contó con la colaboración el Gerente, Sr. Herman Navarro, el con el Director de la División de Publicidad y Eventos, Sr. David Navarro Gámez y con algunos trabajadores antiguos.

6. Tareas:

- a. Lectura del caso.
- b. Análisis de la problemática o situación del caso, extrayendo las ideas más importantes del caso.

- c. Analizar, la evolución de Foto Serrano Vs el avance de las demás empresas familiares del entorno actual en los principales temas como el de relaciones de poder y cambio generacional.

7. Preguntas de asignación

Son las preguntas que se le entregan al estudiante por adelantado junto con el caso para ayudar a centrar el análisis del caso.

- ¿Cómo definiría ud. el ambiente laboral en Foto Serrano?
- ¿Cómo describiría ud. el manejo del cambio generacional en Foto Serrano?
- ¿Cómo considera ud. que es el proceso de toma de decisiones en Foto Serrano?

8. Lecturas Adicionales: A continuación se señalan algunos autores los cuales pueden ser consultados con el fin de que el estudiante pueda tener un mayor aprendizaje de los conceptos y teorías mencionadas en el caso de estudio.

- ✓ ANTOGNOLLI., et al. Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A. (2012). 120 p.
- ✓ LOZANO POZO. Melquicedec. Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento & gestión, 15. Unversidad del Norte, 83-110, 2003.
- ✓ MACIAS, Víctor; RAMIREZ, Duvan. Sucesión en empresas familiares: análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá. 2011. 193-212 p.

PLAN DE ENSEÑANZA

La clase se puede iniciar debatiendo las características generales del Caso Foto Serrano. La primera pregunta no necesita tener una relación inmediata con la problemática o el objetivo del caso, podría ambientarse la charla con un resumen general de la historia de la empresa. A medida que se va entrando en el tema, el

instructor puede ir generando una discusión sobre los temas de interés: Relaciones de poder y cambio generacional.

A medida que se va introduciendo a los estudiantes en el tema, se puede ir hablando de la principal problemática de la empresa Foto Serrano Ltda., desde el punto de vista de los factores de éxito y las buenas prácticas de las empresas familiares.

Cuando los estudiantes conozcan las características, la problemática de Foto Serrano, y los principales aspectos de la empresa, el profesor puede llevar la discusión hacia el análisis de los aspectos que debe cambiar Foto Serrano con el fin de superar las dificultades que se le han presentado.

Para finalizar con la discusión, el instructor debe orientar al estudiante hacia las conclusiones de los principales temas estudiados a través del caso como las relaciones de poder, y el cambio generacional.

A continuación se sugieren unas preguntas para guiar la discusión del caso durante la clase.

➤ **Para iniciar la clase**

- **¿Por qué se han presentado dificultades en las relaciones familiares de Foto Serrano?**

Rta / En la empresa familiar de los Navarro se han presentado algunas diferencias en el tema de relaciones de poder debido al carácter y personalidad autócrata que han tenido los líderes durante sus dos generaciones.

- **¿Cómo han sido las relaciones familiares durante las dos generaciones de Foto Serrano?**

Rta / En esta empresa ocurre algo particular y es que la historia se repite. En la primera generación David Navarro y Amparo Uribe inicialmente trabajaron en el mismo local pero al cabo de un tiempo y por causa de la diferencia de pensamiento, decidieron distribuirse las labores y trabajar en locales diferentes. Esto mismo ocurre con Herman Navarro y Myriam Gámez. En las dos generaciones los respectivos hijos al inicio fueron asimilados como empleados, luego se les permitió hacer parte de la sociedad accionaria pero sus opiniones casi no son tenidas en cuenta por sus respectivos padres, David y Herman, quienes quisieran mantener el control absoluto de la empresa hasta su muerte.

- **¿Qué motivos llevaron a que los integrantes de la familiar pensarán en crear empresas independientes?**

Rta / Inicialmente esta situación se presentó en la primera generación cuando Herman Navarro decidió crear Reyger debido al autoritarismo de David Navarro y al poco entendimiento en las relaciones laborales entre padres e hijos.

En la segunda generación la historia se repite con el caso de Industrias Fotográficas fue creada por David Navarro debido al inconformismo de David ante las decisiones de su padre. Las relaciones de David con su padre Herman no son muy buenas, lo cual genera ciertas diferencias en la forma de trabajar. Por esta razón David decidió trabajar por aparte aunque siempre está dispuesto a colaborarle a Foto Serrano en lo necesario.

- **Describa la problemática del caso Foto Serrano desde la perspectiva de las relaciones de poder.**

Principal Problemática de Foto Serrano: Foto Serrano es una empresa que ha logrado superar grandes barreras desde su nacimiento. Sus líderes de la primera y segunda generación han sido hombres muy visionarios, pero con una característica particular como lo es la autocracia. Por esta peculiaridad se han visto afectadas algunas relaciones en el manejo de la empresa. Cuando el líder no acepta las opiniones de las personas que están a su cargo, difícilmente se logra avanzar. La falta de los órganos de Gobierno en Foto Serrano ha ocasionado inadecuados manejos administrativos. Finalmente, la característica más relevante, a los líderes de la primera y segunda generación David Navarro y Herman Navarro, respectivamente, les costó gran trabajo admitir un proceso de sucesión.

- **Generando el debate**

- **¿Qué dificultades presenta para Foto Serrano el no tener estructuras de Gobierno definidas?**

Rta / Para Foto Serrano el hecho de no tener estructuras de gobierno, ni un protocolo familiar definido, implica poca efectividad en las reuniones. La actual Junta Directiva se reúne con cierta periodicidad pero no se cuenta con la asistencia total de los socios por lo tanto la toma de decisiones no es uniforme ni equitativa. Al no existir un protocolo familiar el tema principal de las reuniones puede desviarse a temas familiares.

- **¿Por qué se han presentado dificultades en las relaciones familiares de Foto Serrano?**

Rta / En Foto Serrano se presentan algunas dificultades en las relaciones de familia, debido a la diferencia de pensamiento entre el líder y los demás

accionistas. También influyen factores como la falta de comunicación entre los integrantes de la familia

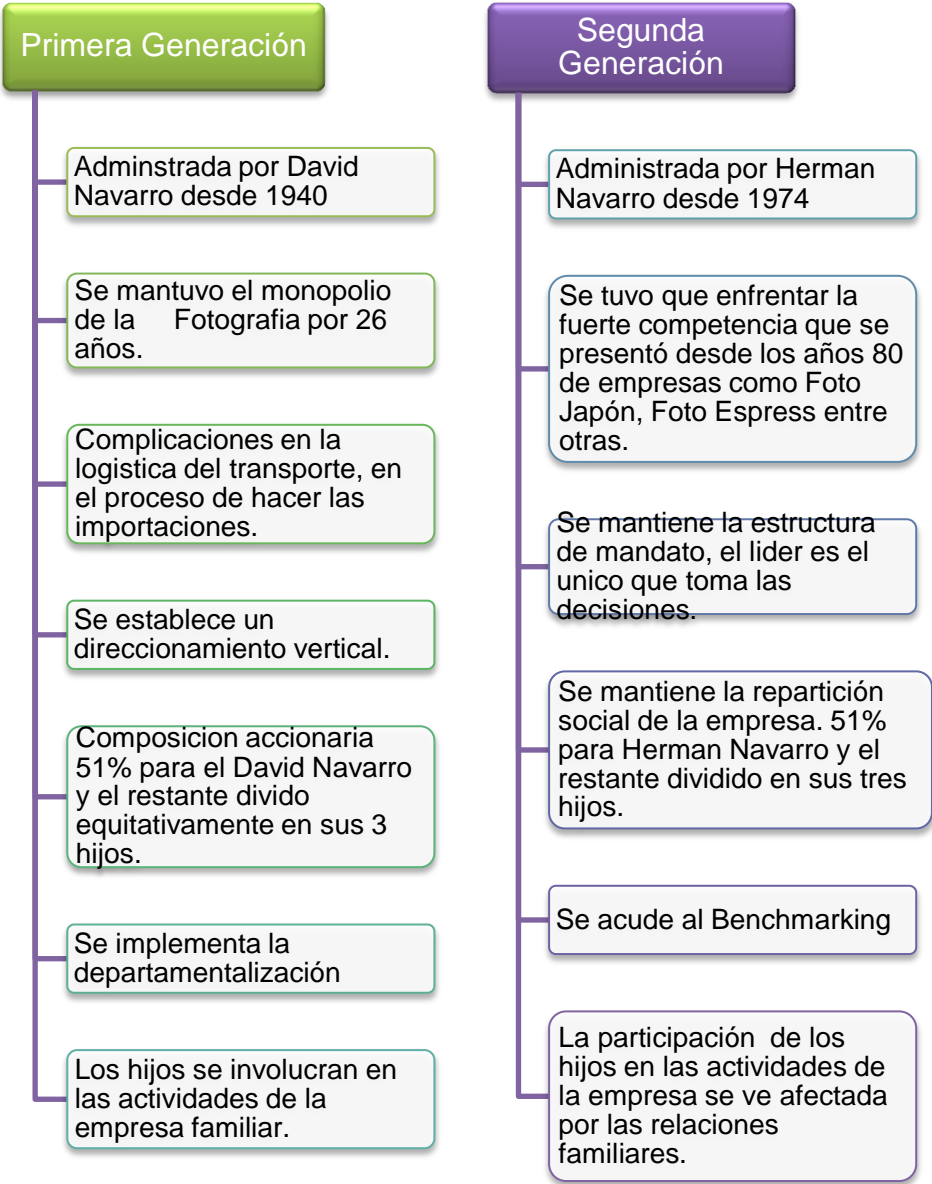
- **¿Cómo se ha visto afectada la empresa por el hecho de que ésta no se prepara para la sucesión?**

Rta / Para Foto Serrano el hecho de no estar preparada para la sucesión le ha generado algunos inconvenientes como la difícil aceptación de las ideas de los integrantes de las nuevas generaciones. El proceso de sucesión debe iniciarse con cierto tiempo de anterioridad, con el fin de preparar adecuadamente a los nuevos sucesores y así poder darle continuidad al negocio, pero cuando un proceso tan importante como el cambio de generación no se planea, se pierde la orientación del negocio, incluso se corre el riesgo que la empresa desaparezca.

- **Hacer un cuadro comparativo de las principales diferencias y similitudes de Foto Serrano en sus dos generaciones.**

Rta / En la ilustración 1 se presentan algunas de las diferencias y aspectos en común que se dan en la primera y segunda generación de Foto Serrano.

Ilustración 1 Principales Diferencias y Similitudes de la Primera y Segunda Generación de Foto Serrano



Fuente: Autoras

➤ **Los profesores pueden ir dando fin a la discusión de los estudiantes preguntando:**

• **¿Cómo afectaría la jubilación del actual líder?**

Rta / Si la Jubilación del actual líder se diera en este momento, es un tema que se puede ver desde dos perspectivas:

Se le daría una nueva orientación al negocio y este puede crecer.

Se puede presentar problemática entre los hermanos, ya que cada uno va a querer imponer sus ideales. Los hermanos Navarro Gámez no están acostumbrados a trabajar en familia, ni a tomar decisiones en conjunto.

• **¿Cómo podría Foto Serrano comenzar a prepararse para la sucesión?**

Rta / Foto Serrano puede empezar a prepararse para la Sucesión, organizando juntas directivas en las que todos los miembros de la familia, que a su vez son accionistas, participen activamente.

El actual líder debe estar en la disposición de transmitir su experiencia y debería permitir desde ahora que sus hijos administren la empresa, que el apoyo de él solo sea desde una Junta Directiva. Desde la teoría, elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire; por su parte, el mismo padre a menudo se muestra dubitativo con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. No obstante, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc¹⁵⁷.

¹⁵⁷ CHAUCA MALÁSQUES, Pablo; SOLARI VICENTE, Andrés. Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo. Facultad de Economía .Vasco de Quiroga

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que trae para Foto Serrano el hecho de planear una sucesión desde ahora?**

Rta / De acuerdo al avance tecnológico que se ha dado en el sector de la fotografía, se requiere que las empresas tengan una estructura sólida para que logren mantenerse, y para ello se necesita una gestión estratégica debidamente planeada. Este es un proceso que debe iniciarse con anterioridad para lograr estar preparado ante cualquier imprevisto que se presente en el mercado. Entonces si Foto Serrano no empieza a prepararse desde ahora para la sucesión la empresa desaparecerá en corto tiempo mientras que puede ser que la sucesión logre crear nuevas estrategias y darle un nuevo enfoque a la empresa, Ejemplo: Se puede crear una alianza estratégica con David Navarro Industrias Fotográficas para enfrentar la competencia.

- **¿Por qué Foto Serrano debe implementar la toma de decisiones en familia?**

Rta / Porque como empresa familiar, estar unida la puede ayudar a crecer y a mantener una posición de liderazgo, representando una ventaja competitiva ya que gracias a la experiencia adquirida a lo largo de los años pueden revitalizar la elaboración de los productos o la prestación del servicio. Además se ha comprobado que el clima de la organización se relaciona con diversas variables de desempeño, si las personas se sienten libres de expresar sus opiniones y sentimientos, se aportarán grandes ideas, se mejora la comunicación contribuyendo así al desarrollo de la empresa familiar.

Pero también es importante tener presente que en las empresas familiares, las responsabilidades deben estar claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a una o dos personas claves. Esto también tiene su lado negativo: puede existir mayor rigidez en

la toma de decisiones si se le compara con el caso de una empresa no familiar donde las decisiones se adoptan más colectivamente.¹⁵⁸

➤ **Para finalizar la clase:**

- Los profesores pueden hablar de uno de los temas relacionados. Ejemplo: El desafío más importante que tiene una empresa de hermanos, además del propio crecimiento y desarrollo de la empresa, es la gestión de las relaciones entre sus miembros.¹⁵⁹
- Como alternativa los instructores pueden señalar que las relaciones familiares son un aspecto básico para lograr la cohesión y compromiso dentro del trabajo en equipo de la misma familia. La participación en la toma de decisiones, el modelo de comunicación, las habilidades en la resolución de problemas, son particulares de cada familia.¹⁶⁰
- También se puede hacer referencia a la importancia de los Planes estratégicos los cuales reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar eficazmente los acontecimientos imprevistos. Son el sello distintivo para nuevos emprendimientos y el requisito para la supervivencia a largo plazo.¹⁶¹
- Es aquí en donde más que realizar una planeación estratégica, surge la necesidad de contar con organizaciones con Dirección Estratégica, misma que tiene la tarea de identificar el rumbo que la empresa pretende seguir, tomando en cuenta factores que pueden contribuir u obstaculizar el camino a seguir, esto con la finalidad de trabajar en ellos potencializándolos o minimizándolos, acompañada siempre de considerar todo lo que integra a

¹⁵⁸ CHAUCA MALÁSQUES, Pablo; SOLARI VICENTE, Andrés. Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo. Facultad de Economía .Vasco de Quiroga

¹⁵⁹ PAVÓN SÁEZ, Manuel. Socio Responsable del Departamento de Consultoría de Empresa Familiar de Garrigues.

¹⁶⁰ PAVÓN SÁEZ, Manuel. Socio Responsable del Departamento de Consultoría de Empresa Familiar de Garrigues.

¹⁶¹ CHAUCA MALÁSQUES, Pablo; SOLARI VICENTE, Andrés. Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo. Facultad de Economía .Vasco de Quiroga

una organización, factores como las personas que laboran en ella, los recursos tecnológicos y económicos con los que cuenta, el conocimiento y experiencia adquirido por la organización en su pasado, la visión de romper paradigmas siendo creativos e innovadores y lo más importante la cooperación y participación integral.¹⁶²

- Además se puede hablar del riesgo como un tema que no puede ser desatendido en las organizaciones, ya que hoy más que nunca, las empresas toman decisiones las cuales las llevan por caminos que se encuentran llenos de minas esperando a ser pisadas y no por esto la solución es quedarse quieto sin caminar hacia adelante.¹⁶³
- Los profesores también pueden mencionar al finalizar la clase algunos de los temas interés en empresas familiares como los que se mencionan a continuación los cuales hacen parte de las 10 claves esenciales para el crecimiento de la empresa familiar:¹⁶⁴
 - ✓ La profesionalización de la gestión de la empresa familiar: definir roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la empresa familiar
 - ✓ Reglas claras: establecer acuerdos familiares explícitos como parte de la profesionalización. Transparencia en las remuneraciones.
 - ✓ El gobierno corporativo y la formación del directorio: incorporar directores profesionales y profesionalizar a los directores familiares.
 - ✓ Planificar la sucesión: la sucesión en los cargos de dirección y la preparación de las nuevas generaciones.
 - ✓ Acciones preventivas patrimoniales: para evitar conflictos sucesorios, distinguir los ámbitos de los bienes y prevenir ante eventuales separaciones entre los socios y los conyugues.

¹⁶² IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁶³ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁶⁴ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

- ✓ Visión: el armado de la visión compartida como punto en común para la planificación de la gestión.
 - ✓ Valores: definir los valores familiares y empresariales a preservar y transmitir a sus descendientes
 - ✓ El límite de los subsistemas: separar claramente los ámbitos familiares de los empresariales distinguiendo bien los límites entre los tres subsistemas: familia propiedad y empresa
 - ✓ La importancia de las buenas decisiones: tomar decisiones basadas en instrumentos de gestión y control para el crecimiento sostenible de la empresa familiar.
 - ✓ Equipo de trabajo: integrar un equipo inter generacional de dirección familiar para la empresa.
- Finalizando la clase el instructor deberá orientar a los estudiantes hacia la síntesis y conclusiones del caso. Basándose en la experiencia docente, el profesor puede dar unos consejos prácticos, temas de reflexión, artículos que pueden leer o investigar de acuerdo a sus conocimientos.

Anexo 21 Presentación de los Casos Pedagógicos De Foto Serrano en la clase de Creación de Empresas

Ilustración 2 Fotografía presentación caso Foto Serrano



Fuente: Autoras

Ilustración 3 Fotografía presentación caso Foto Serrano



Fuente: Autoras

Anexo 22 Formato para evaluar la calidad de los casos pedagógicos

Tabla 21 Formato para evaluar la estructura del caso

CRITERIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN CASO¹⁶⁵			
1. ¿Es realista? ¿Cree que el caso es verdadero?	Refleja una situación real	Parcialmente real	Corresponde a una situación típica real
2. ¿Una vez que la lectura del caso termina se pueden definir sus objetivos?	Todavía ambiguos	Parcialmente definidos	Completamente definidos
3. ¿Está bien estructurado el caso de modo que puede entenderse su lógica?	Su presentación es ilógica	Es parcialmente lógico	Es muy lógico
4. ¿Qué tan relevantes son los temas presentados en el caso alrededor del problema?	Demasiados temas	Algunos son irrelevantes deben eliminarse	Todos los temas son relevantes
5. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?	Falta información clave	Falta información secundaria pero útil	Se dispone de la información
6. ¿La complejidad del caso se adapta a la audiencia?	Es demasiado complejo	Debería ser un poco más difícil	La complejidad del caso es adecuada
7. ¿Está escrito el caso de tal forma que sus componentes se integran?	No	Más o menos	Bastante
8. ¿Por medio del caso se	Sí, a	Sí a identificar	Sí, se aprende

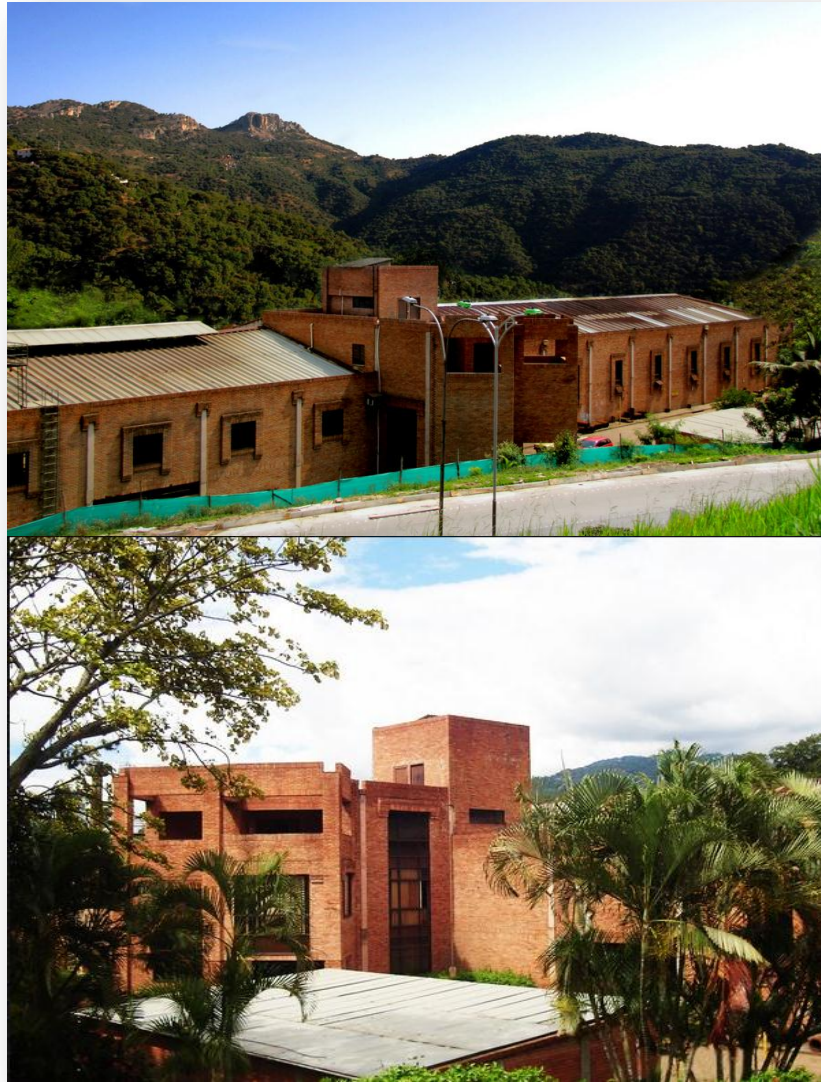
¹⁶⁵ MUÑOZ RODRIGUEZ, Manrubio; SANTOYO CORTÉS, V HORACIO. Guía metodológica para la redacción de estudios de caso. Centro de Investigaciones Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria Mundial. Universidad Autónoma Chapingo. México, Noviembre de 2007

CRITERIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN CASO¹⁶⁵			
aprenden principios básicos?	identificar un problema	problemas y soluciones	cómo a aprender
9. ¿El tema del caso es suficiente para estimular el interés en buscar soluciones?	No hay reto	Hay algún reto	Contiene reto suficiente

Fuente: MUÑOZ RODRIGUEZ, Manrubbio; SANTOYO CORTÉS, V HORACIO.

Anexo 23 Fotografía instalación exterior Lavco

Imagen 1: Instalación Industrias LAVCO.

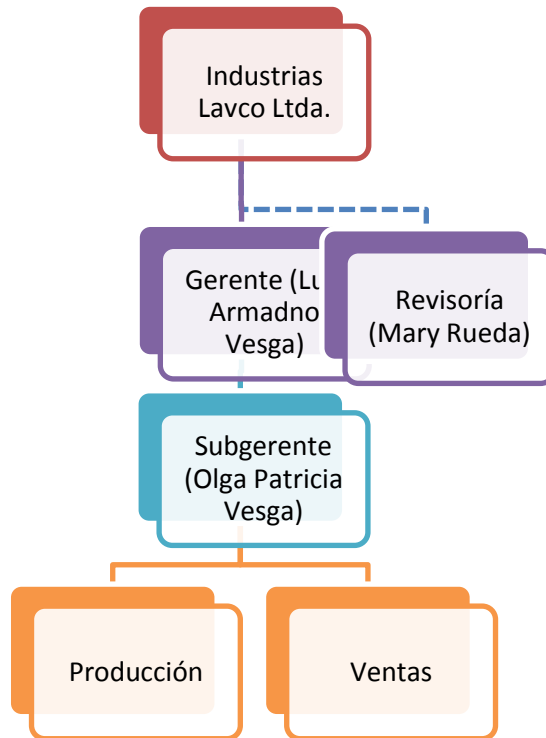


Fuente: Pagina web Industrias LAVCO. Disponible en : <http://www.lavco.com.co/>

Anexo 24 Evolución estructura organizacional

1. Estructura Organizacional Industrias Lavco año 1991-1997

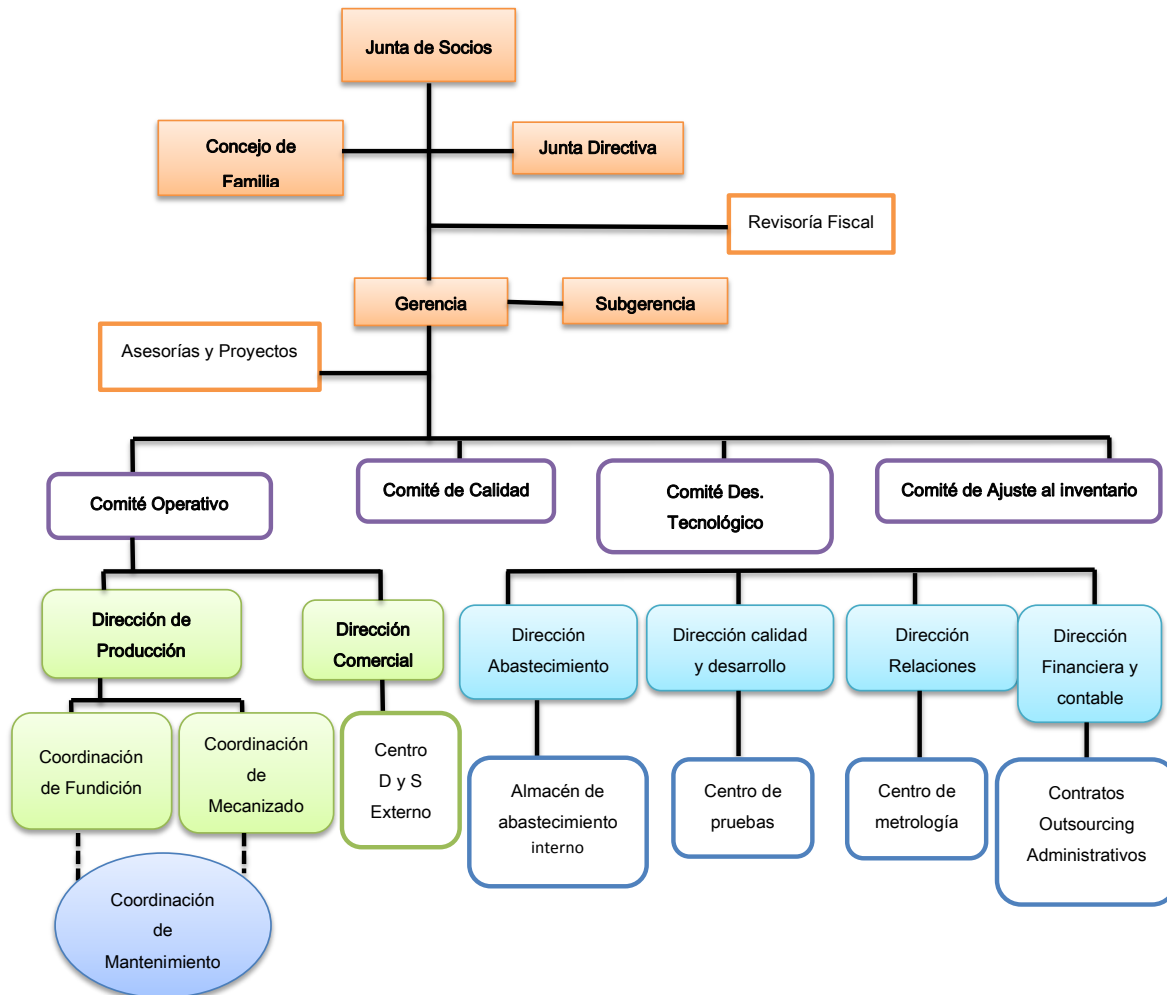
Ilustración 1. Organigrama Industrias Lavco (1991-1997)



Fuente: Autoras

2. Estructura Organizacional Industrias Lavco año 2003-2005

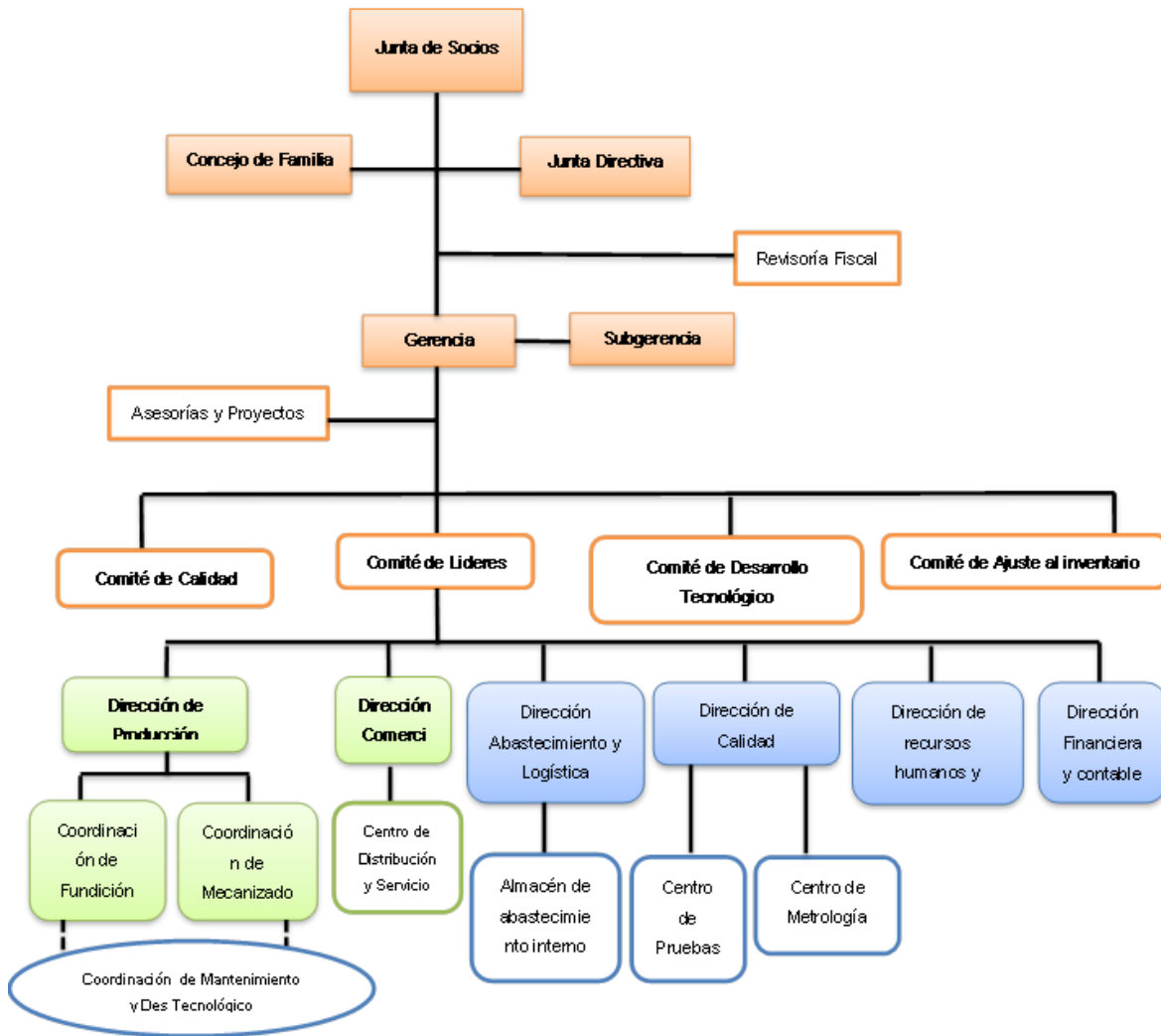
Ilustración 2. Organigrama Industrias Lavco (2003-2005)



Fuente: Dirección Industrias Lavco

3. Estructura Organizacional Industrias Lavco año 2006-2010

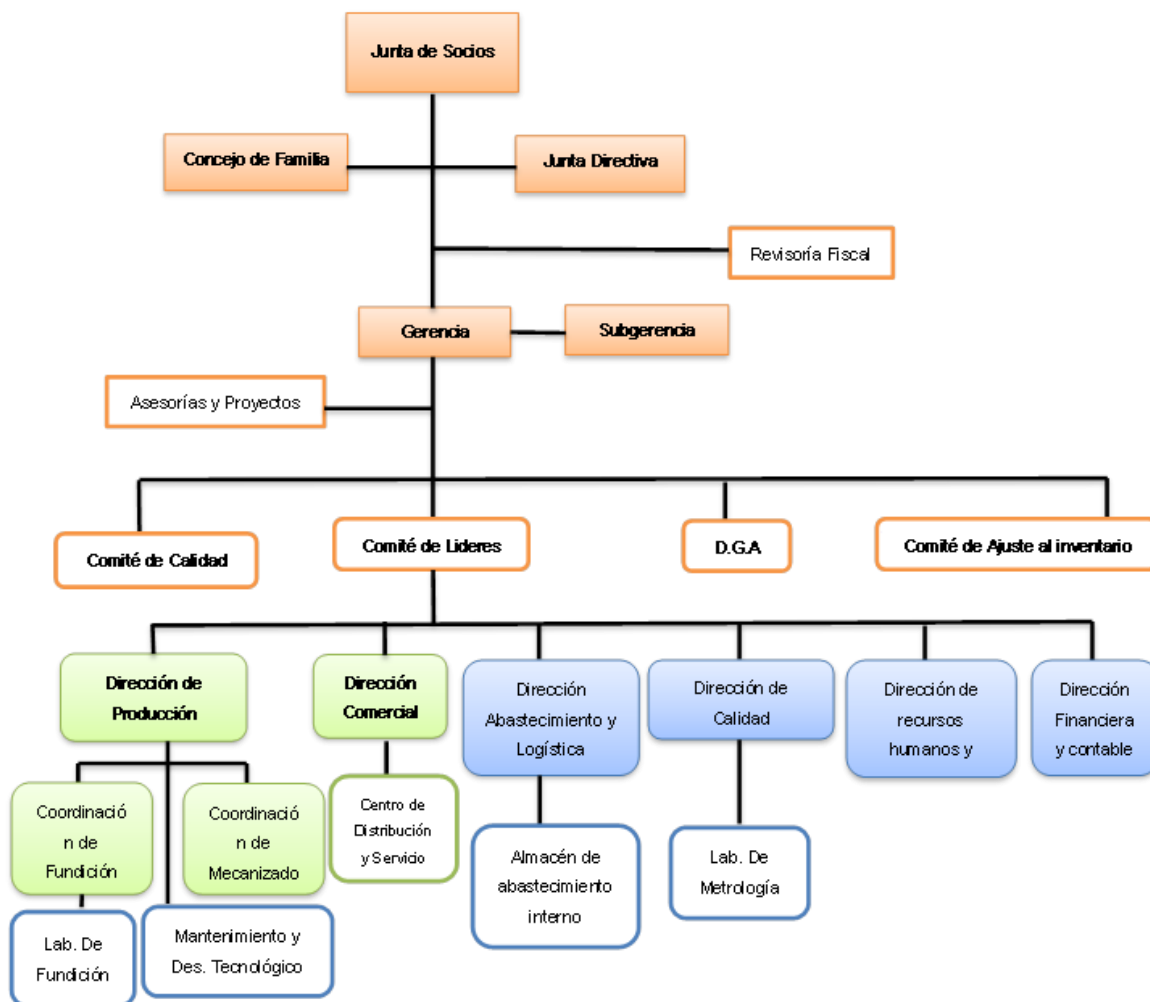
Ilustración 3. Organigrama Industrias Lavco (2006-2010)



Fuente: Dirección Industrias Lavco

4. Estructura Organizacional Industrias Lavco año 2011-2012

Ilustración 4. Organigrama Industrias Lavco (2011-2012)



Fuente: Dirección Industrias Lavco

Anexo 25 Portafolio de productos industria Lavco

Tabla 1. Portafolio productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
LINEA AUTOMOTRIZ	
CAMISA SECA MOTOR GASOLINA	
CAMISA SECA MOTOR DIESEL	
CAMISA HUMEDA MOTOR GASOLINA	
CAMISA HUMEDA MOTOR DIESEL	
BARRAS CENTRIFUGADAS	

LINEA INDUSTRIAL	
CAMISAS PARA GRANDES MOTORES ESTACIONARIOS	
PISTÓN DE LA LINEA INDUSTRIAL	
VÁSTAGO DE LA LINEA INDUSTRIAL	
MATERIAL EN BRUTO	
FUNDICIÓN DE BRONCE, HIERRO NODULAR Y ALUMINIO	
FABRICACIÓN DE COMPONENTES PARA BOMBAS RECIPROCANTES	

Fuente: Autoras

Anexo 26 Reconocimiento a industrias Lavco por la universidad industrial de Santander en la categoría “superación empresarial”

Imagen 2: Reconocimiento a LAVCO. En la fotografía aparece de Izquierda derecha: Mery Rueda, Luis Vesga -Hijo, Olga Vesga y Luis Armando Vesga.



Fuente: Dirección Comercial Industrias LAVCO.

Anexo 27 Proyecto en alianza con la universidad nacional de Colombia

Imagen 3: Proyecto en Alianza con la Universidad Nacional de Colombia



Fuente: Dirección Industrias Lavco

Anexo 28 Exportaciones Industrias Lavco

Gráfico 1. Participación en los diferentes países de exportación año 2000



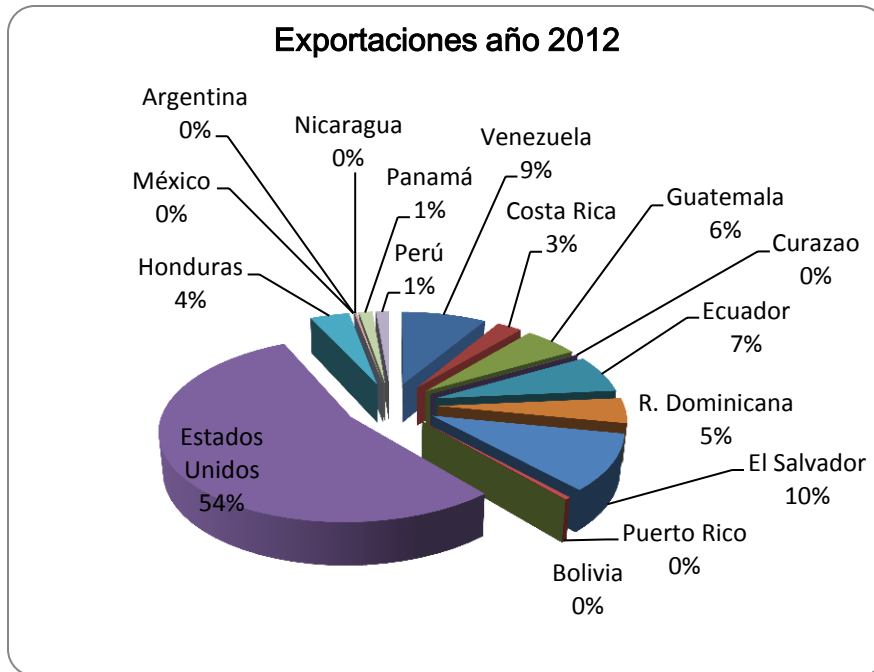
Fuente: Dirección Industrias Lavco

Gráfico 2. Participación en los diferentes países de exportación año 2006



Fuente: Dirección Industrias Lavco

Gráfico 3. Participación en los diferentes países de exportación año 2012



Fuente: Dirección Industrias Lavco

Anexo 29 Premio Cámara- Colciencias

Imagen 4: Mejor empresa en el programa de Innovación.



Fuente: Dirección Industrias Lavco

Anexo 30 Caso Exitoso de Innovación y Desarrollo Empresarial

Imagen 5: Artículo de Dientes a camisas para motores

12 Innovación y Desarrollo Empresarial

Viene de la pag. 11

nuevos industrializados (China, por ejemplo), como la deforestación de la Amazonia, especialmente la brasilera, tendrán efectos dramáticos en el área andina según lo revela el nuevo modelo de simulación del servicio de meteorología de Inglaterra, que señala que las lluvias que traen los vientos alisos del sureste disminuirán dramáticamente y nuestras hidroeléctricas no contarán con la cantidad de agua actual. Por eso, necesitamos ciencia estratégica, que nos permita prever las consecuencias de éstas y otras acciones como las que podrían derivarse de los proyectos de ley del agua y de bosques que están en curso actualmente en el congreso y adelantamos a los acontecimientos y proponer estrategias alternativas e innovativas.

Requerimos una decisión de fondo; los recursos actuales de Colciencias resultan marginales frente a la dimensión de la tarea; necesitamos usar mucho más los incentivos fiscales de apoyo a la investigación, modificándolos para atraer más a los industriales a usarlos; necesitamos recurrir al cambio de deuda externa para dedicarlos a la investigación y a la educación, con retornos posiblemente mayores que los de la reparación, a la cual deberíamos comprometer, principalmente, a los que injuriaron; alternativamente podemos comprar deuda externa ahora que los dólares están a precios bajos, bajo la condición que una parte importante la convirtamos en matrículas y pensiones de investigadores nuestros en las mejores universidades del mundo, a precios que negociemos "al por mayor", porque requerimos urgentemente crecer en número de PhDs y Magisters de buena calidad; este tema debería aparecer en la negociación final del TLC, para que el desbalance disminuya.

Necesitamos incorporar mucho más "cerebro" a nuestras exportaciones y volvernos más atractivos para nuestros investigadores y eso requiere inversión urgente, so pena de ir cada día más hacia el "cuarto mundo", que sólo exporta materias primas y se queda con mayor pobreza, subsidiando al "primer mundo".

Si es necesario, vamos a tener que recurrir a fórmulas ingeniosas y alternativas de financiación de la investigación y la educación, como las que ha inventado el "Tecnológico de Monterrey" en México, rifando, por ejemplo, "Ecoviendas" y automóviles de motores híbridos para promover cambios de cultura de consumo.

Deberíamos incluso aplicar las experiencias de ISA y de ETB, vendiendo acciones de investigación a todos los ciudadanos, para que la sociedad en su conjunto "se la juegue" a fondo por la ciencia y la sienta cada vez más propia, más cercana, más vital y, así, lograr que cada región de Colombia sea sostenible en el futuro ✱

De dientes a camisas para motores

Olga Patricia Vesga es más que una empresaria, es una colombiana que le apuesta al fortalecimiento de una cultura productiva e industrial desde la academia. Su experiencia personal le ha enseñado que en el país sí es posible el desarrollo de nuevos y auténticos nichos de mercado tipo exportación.

Esta santandereana y odontóloga de profesión ha asumido desde 1991 la dirección de Industrias Lavco Ltda., creada por el sueño empresarial de su padre Luis Armando Vesga. Desde entonces, se ha despertado en ella un interés especial por los motores, los tornos, los hornos de fundición y todo lo relacionado con el sector de la metalmecánica.

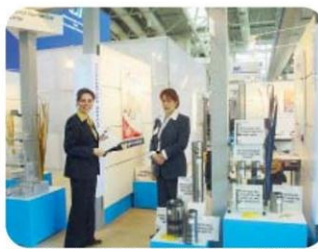
Desde la fundación de esta empresa familiar, el entusiasmo y sabiduría de Luis Armando ha acompañado cada una de las iniciativas gerenciales de Olga Patricia. Ella no solo dirige esta empresa, además, aporta su amplia trayectoria en el negocio metalmeccánico así como su continua relación con la academia y con los diferentes actores regionales, a su trabajo como Presidenta del Carce Santander, entidad encargada del diseño y puesta en marcha de los planes estratégicos exportadores y competitivos de los diferentes sectores productivos regionales.

Olga Patricia combina sus funciones de gerente con otras actividades que le permiten ser una mujer de éxito. Su rol de madre, esposa, hermana y amiga no los podría desempeñar tan bien si no tuviera el espíritu entusiasta, optimista y persistente que heredó de sus padres.

Estrategia de diferenciación

Ella, convencida de la innovación tecnológica y "bien asesorada por expertos en el sector metalmeccánico", así lo afirma, ha logrado que lo que comenzó siendo un humilde taller sea, hoy en día, una empresa que no solo es líder nacional sino que se destaca dentro del renglón exportador de Camisas Centrifugadas para Motores a 13 países de la Comunidad Andina, Centroamérica, el Caribe y los Estados Unidos. Su estrategia de diferenciación y especialización ha marcado la pauta sobre su competencia.

"Los procesos de la compañía hacen parte de un sistema de gestión de



De izquierda a derecha, Rosmery y Olga Patricia Vesga. FOTO: Lavco Ltda.

la calidad, certificado bajo parámetros ISO desde el año 2002, lo cual nos permite ser competitivos en un mercado exigente como el de la fabricación y comercialización de camisas centrifugadas para motores y cilindros compresores, así como de bujes centrifugados para asientos de válvulas. Manejando 5 líneas de producción: secas-gasolina, camisas húmedas-gasolina, camisas diesel, camisas para grandes motores y bujes para gasolina, y diesel, reuniendo alrededor de 5500 referencias específicas", afirma.

Si algo caracteriza a este empresaria es su gran capacidad de "gerenciar el miedo", y así lo reconoce ella, pues de no saber nada sobre este nicho de mercado, en la actualidad Patricia, Rosmery y Luis Armando sus socios y hermanos, que por cierto también son odontólogos, dominan con gran habilidad el negocio de la fabricación de camisas para motores, una pieza requerida por el sector automotriz en mercados de reposición básicamente facilitando la reparación de motores de vehículos que han tenido una larga trayectoria de uso aumentando así su vida útil.

Sin lugar a dudas, los conocimientos de su padre han sido fundamentales para Patricia y sus socios, no obstante destaca que en Industrias Lavco Ltda., cada uno de sus 100 colaboradores entrega lo mejor para que esta Pyme siga siendo líder en el mercado nacional.

"En Lavco hemos avanzado en el desarrollo de una cultura de innovación, de acuerdo a los conocimientos y habilidades que cada uno de nosotros posee. Allí se diseñan y ejecutan proyectos empresariales en donde se despliegan ideas crea-

tivas para mejorar procesos y productos" concluye. En la actualidad la compañía tiene un portafolio de 46 proyectos de diversa índole, los cuales se han socializado con los centros académicos regionales para la búsqueda de apoyo en su gestión.

Esta pasión por la innovación que con entusiasmo manifiesta Olga Patricia Vesga, la acerca cada vez más a la academia, pues se siente comprometida a trabajar en alianza con este sector entregando su conocimiento para motivar la formación con enfoque empresarial de las nuevas generaciones.

Ella es una convencida que dentro de la formación universitaria o técnica los estudiantes deben exigir a sus maestros la formación y herramientas para proyectarse como empresarios.

"Prepararse para ser excelentes empleados es muy importante pero mucho más para ser empresarios productivos y competitivos, de esta manera se logrará una mayor participación de Colombia en los mercados mundiales" dice, añadiendo a esto los continuos apoyos que el Estado ha venido brindando a los empresarios y que usualmente no se aprovechan.

Opción por la innovación

A Olga le gusta ser arriesgada y trazarse metas por esta razón, desarrolla varios proyectos de innovación empresarial, uno de los cuales acaba de finalizar financiado por Colciencias que consiste en el "Desarrollo de un sistema integral de gerencia de producción y mantenimiento para Industrias Lavco Ltda., como estrategia de fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector metalmeccánico en Santander".

Esta actividad de innovación junto a otras acciones "ha permitido que más colaboradores sigan soñando con un empleo digno, que les permite sostener a sus familiares y proyectarse como seres humanos integrales y productivos", una de las mayores satisfacciones empresariales de Vesga.

Y como de soñar y trabajar se trata, Olga Patricia si que lo sabe hacer bien, por esa razón, inculca a su 'bebe' como cariñosamente habla de su hija Natalia Andrea de 22 años y próxima a terminar su carrera, el deseo para que sea inicialmente una buena trabajadora pero tenga como meta objetiva el llegar a ser una empresaria cien por ciento colombiana con éxito en el país y en el mundo entero ✱

Fuente: Dirección Industrias Lavco

Anexo 31 Planta Industrias Lavco

Imagen 6: Distribución física Industrias Lavco.



Fuente: Pagina web Industrias LAVCO. Disponible en : <http://www.lavco.com.co/>

Anexo 32 Casos pedagógicos y Notas de enseñanza de industrias Lavco Ltda.

Caso A: Trayectoria de vida Empresarial: Los hermanos Vesga¹⁶⁶

Luis Armando y Efraín, oriundos de Charta (Santander), conocidos como los hermanos Vesga, trabajaron en unión desde que eran apenas unos niños de casi 8 años de edad. A lo largo de los años consiguieron establecer sociedades con las cuales lograron desarrollarse, adquirir experiencias y buen capital. Con el tiempo alcanzaron una estabilidad económica y formaron cada uno su propio hogar.

Para la década de los 90 cada familia formada por estos dos hermanos empezaba a demandar más ingresos. Luis Armando conformó una familia de cinco integrantes mientras que su hermano Efraín alcanzó un hogar más numeroso. La relación laboral y familiar de estos dos hermanos había sido siempre de tolerancia y respeto pero, debido a que se presentó inconformidad en la repartición de las ganancias por parte de integrantes de las dos familias, la situación empezó a tornarse espinosa.

Se avecinaba el momento de probar nuevos caminos y construir el patrimonio de cada hogar.

Luis Armando antes de formar su hogar había considerado la idea de trabajar hasta el final de sus días con su hermano. Pero con la conformación de cada familia los hermanos Vesga debían pensar en que era lo mejor para cada una de ellas. Por esta razón era importante que ambos decidieran si seguir juntos o emprender cada uno su propio camino.

¹⁶⁶ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas a los personajes, Luis Armando Vesga, Olga Vesga, Rose Mary Vesga, y los dos trabajadores: Isaura Martínez y José Méndez, por las autoras del caso, en Bucaramanga en los meses de Junio y Julio de 2013.

En ese momento a la mente de Luis Armando vinieron una serie de recuerdos sobre toda su trayectoria laboral junto a su hermano Efraín, lo cual hacía tan difícil tomar una decisión. El tiempo no daba espera; las cartas estaban puesta sobre la mesa, lo que estaba en juego era la armonía e intereses de cada familia. De esa decisión tan difícil que debían tomar los hermanos Vesga surgía la posibilidad de poner en marcha nuevos proyectos.

Inicios laborales de Luis Armando y Efraín

Todo inició en el año 1934 cuando Luis Armando era apenas un niño de casi 8 años de edad, y la situación económica que afrontaba su familia resultaba bastante desalentadora. Era la época donde culminaba el gobierno del presidente Olaya, cuando se manifestó la violencia en algunas regiones de Colombia, motivada por factores políticos. Colombia salía de la gran depresión de principios de los años 30 la cual había debilitado críticamente la economía. Este ambiente de zozobra económico afectó a miles de familias, entre ellas a una humilde de sangre campesina, los Vesga Gutiérrez, quienes se vieron obligados a dejar su pueblo natal para buscar en otro lugar mejores oportunidades de vida.

Es así como la familia Vesga Gutiérrez llega a la ciudad de Bucaramanga en el año 1935, con el capital necesario para sobrevivir unos pocos meses. Contrario a lo que la familia pensaba, todo resultó tan costoso que el dinero ahorrado no fue suficiente. Luis Armando y su hermano Efraín, los mayores de seis hijos, tuvieron que confrontar la realidad en que vivían y dejar a un lado los juguetes por herramientas de trabajo.

La formación educativa de Luis Armando y Efraín corrió entonces por cuenta de su padre, persona culta y formada quien transmitió a sus hijos mayores sus conocimientos y sus destrezas y lo más importante, valores como la honestidad y la responsabilidad. Con tan solo segundo de primaria, Luis Armando y Efraín en principio se ocuparon de todo tipo de oficios de manera autodidacta, que

gradualmente fueron orientando hacia la parte técnica en labores de carpintería, albañilería, fabricación de tornillos, bujes y otras diferentes piezas.

Con el afán y compromiso de colaborar con la satisfacción de las necesidades en su hogar; Luis Armando aprovechó cada oportunidad que se le presentaba; su interés siempre fue el de aprender y desarrollar habilidades que lo llevaran a destacarse. Sus cualidades poco a poco fueron sobresaliendo, pues logró atraer a varios empresarios interesados por la calidad de su trabajo; estos le confiaban diversas tareas, respaldándolo en la compra de sus primeras herramientas.

Luis Armando recuerda la primera pieza de mecánica fabricada por sus manos. Él afirma: *“La situación en la carpintería estuvo crítica, hubo ruina, entonces decidí hacer una carabina como la que había visto años atrás”*. Con tan solo un tubo, un serrucho, un reverbero y su imaginación, logró terminar su escopeta después de 2 meses de intenso trabajo. La misma arma que tiempo después logró vender en 16 pesos, los cuales le alcanzaron para comprar una broca y así poder fabricar y comercializar más escopetas. Desde entonces, empezó a compartir con su hermano Efraín las enseñanzas que le dejaba el aprendizaje diario de su labor como mecánico.

Empezaron los dos hermanos a trabajar en forma en la mecánica aproximadamente en los años 40, dándose a conocer con el apelativo de Los hermanos Vesga. Esta sociedad fue solo de palabra y estuvo centrada en la rectificación de motores. Luis Armando expresa *“empezamos arañando el mundo y los hierritos; nos organizamos y realizamos trabajos como troquelados, reparaciones de máquinas, escopetas. Prestamos servicios similares a los que prestaba cualquier taller competitivo de mecánica de la época”*.

Primeras Sociedades, Contactos y Experiencias como empresarios.

Para el año 1950 los hermanos Vesga y el señor Eduardo Cornejo, un conocido de los talleres de mecánica, se unieron para hacer una grande e importante adquisición de una máquina rectificadora de cigüeñal. Esta máquina era usada para reparar motores en los talleres de rectificación y fue importada por la caja Agraria¹⁶⁷ entidad creada por el Gobierno en 1931 y considerada el banco más grande de Colombia. Así nace la firma SIVCOL, SOCIEDAD INDUSTRIAL CORNEJO LTDA., la cual se inició como taller de mecánica industrial. En esta nueva sociedad, entre los dos hermanos aportaron la mitad del capital y el señor Cornejo la otra mitad para adquirir la máquina; las utilidades se repartían de manera equitativa entre los tres ya que eran los hermanos Vesga los encargados de operar la nueva herramienta. Formalmente en sus inicios no fue registrada pero funcionó paralelamente y en el mismo local que el taller original de Rectificación de Motores.

Aprender a operar la máquina Cigüeñal fue una de las pruebas más complejas. Era indispensable que la cigüeñal estuviera a toda marcha en el menor tiempo posible. Luis Armando pasó días enteros tratando de maniobrarla; le tomó tiempo y unas cuantas lágrimas de desespero hasta que su habilidad y su inteligencia lo llevaron a realizar la primera rectificación de motor en aquel aparato complejo.

La máquina cigüeñal aportó grandes beneficios. Los ingresos que reportaba eran bastante significativos, tanto, que los hermanos Vesga lograron comprar tres locales entre las carreras 16 y 15, y las calles 20 y 23 en la ciudad de Bucaramanga, sector en donde empezaron a operar.

En la década de los años 50 los hermanos Vesga comenzaron a hacer con frecuencia los contactos para la importación de maquinaria. Las primeras

¹⁶⁷ NULLVALUE. Caja agraria: adiós a otra insignia nacional. Portafolio.com Publicado 5 de Marzo de 2007. Consultado [22 de Agosto de 2013]. Disponible en:<<http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2406571>>

importaciones estuvieron encabezadas por el señor Montero y la empresa conocida como PANTECNICA S.A.¹⁶⁸. El señor Montero se destacaba por sus habilidades mercantiles de maquinaria europea y su capacidad de persuasión. Cada vez que frecuentaba la feria Internacional de Bogotá lograba asesorar a Luis Armando sobre las máquinas en las que debía invertir.

Para el año 1964 la firma Sivecol empezó a desfragmentarse, a causa de las diferencia de intereses y opiniones entre los socios, quienes finalmente decidieron terminar dicha sociedad. El señor Cornejo decidió vender sus acciones a terceros ya que la relación con los Vesga se tornaba difícil. Al poco tiempo, los hermanos lograron permutar las acciones de los otros socios con los terrenos ubicados entre las Carreras 16 y 15, y las calles 20 y 23 en Bucaramanga. De ésta negociación, los hermanos Luis Armando y Efraín se quedaron con la sociedad Sivecol, dos locales para operar y la máquina cigüeñal.

A través del arduo trabajo, Luis Armando y Efraín lograron desarrollarse profesional y económicamente; consiguieron sacar adelante el negocio siendo ellos mismos los primeros operarios. En sus trayectorias, se pueden destacar algunas historias laborales, que son interesantes y permiten ampliar el contexto histórico de esta labor. Cuentan, por ejemplo, que la intervención de los hermanos Vesga se destacó en:

- **Fabricaciones para la empresa de calzado Croydon.**
- **Reparaciones para la en la empresa Pasteurizadora Santandereana de Leches S.A. “Lechesan”**
- **Contribución en el mejoramiento de la máquina que producía los alambres para la Chispitas Mariposa.**

¹⁶⁸ Fundada en el año 1952, Inicialmente dedicada a la venta de productos siderúrgicos importados de Europa. Desde 1976 cambia la razón social que en ese entonces era “Matelco” por la actual “Pantecnica S.A.” así como la penetración a nuevos segmentos de mercado.

Los negocios de Efraín y Luis Armando empezaron a surgir. Entre las personas que respaldaron con su voto de confianza a los hermanos, se cuenta a su amigo Gonzalo Díaz, quien contribuyó en gran medida con préstamos para adquirir capital.

Relación: la Familia y la Empresa

Efraín se casó con la señora Zoraida Toloza cerca de los años 50; de esta unión llegaron nueve descendientes, la mayoría varones. Los herederos Vesga Toloza crecieron muy cercanos a los talleres de mecánica. Así que el gusto de los hijos de Efraín por esta actividad fue desde sus primeros años. Por su parte, la esposa de Efraín era una señora tradicional de la época, ama de casa, quien no se inmiscuía en los negocios de su compañero.

A sus 36 años, en 1962 Luis Armando decide casarse con una joven adolescente llamada Mary Rueda, oriunda de San Vicente de Chucurí (Santander). Fruto de esa relación nacieron tres hijos: Olga en el año 1964, Rose Mary en el año 1966 y Luis en el año 1971. La diferencia de edades entre los hijos de Efraín y Luis Armando era considerable; por ello, los hijos de Efraín estuvieron más afines a la empresa familiar que los de su hermano. Más que los años, el género de las pequeñas hijas de Luis Armando las mantuvo desvinculadas de las actividades de la empresa en su infancia y adolescencia.

Para cuando se formaron completamente las dos familias, las necesidades económicas de cada hogar aumentaron y la empresa no pintaba un panorama muy rentable, como para sostener a los 11 miembros de la familia de Efraín y los 5 de la familia de Luis Armando. Como Efraín se casó mucho antes que su hermano y la llegada de sus hijos fue sucesiva, su volumen de necesidades era creciente; por ende, la repartición de capital de la sociedad no era del todo equitativa, a Efraín le correspondió una proporción más generosa de las ganancias de la sociedad.

La idea de que a Efraín le correspondiera mayores ganancias, dado su mayor número de hijos, no era equitativa y esta situación generó inconformidad en el hogar de los Vesga Rueda. A instancias de los consejos de su esposa Luis Armando inició la formalización de la empresa Sivecol, haciendo el registro ante la Cámara de Comercio el 10 de Junio del año 1965, quedando como únicos socios Luis Armando y Efraín. Esa sociedad además de trabajar en mecánica de motores, fabricaba herrajes finos para sillas giratorias y realizó una serie de mejoras de maquinaria y productos especiales por encargo.

Los hermanos Efraín y Luis Armando llegaron a acuerdos y concretaron que a cada uno le correspondería la mitad de las ganancias.

La Última sociedad de los Hermanos Vesga con terceros

En septiembre de 1975, los hermanos Vesga confortados por las disposiciones gubernamentales de protección y fomento a la industria nacional y por el proyecto de factibilidad de montar una industria fabricante de camisas para motores¹⁶⁹ en Santander, decidieron asociarse con un docente universitario quien contribuiría con su experticia científica en el tema, para crear la firma METALURGICA DE COLOMBIA LTDA. "METCO LTDA."

"METCO nació por un estudio de viabilidad de montaje de una fábrica de camisas de motores, dirigido por un profesor muy brillante", sostiene Olga Vesga, hija de Luis Armando. La sociedad consistía en que Luis Armando y Efraín aportaban los recursos y el profesor sus conocimientos en el área. Al momento de constituir la sociedad, el profesor sugirió a su hermano como el contador de la empresa. Los hermanos Vesga, no contemplaron en esto ningún riesgo para su compañía, de

¹⁶⁹ Es una cavidad responsable de asegurar que las muy altas temperaturas del escape no dañen los componentes internos del motor. En algunos motores el cilindro es constituido por una "camisa" la cual es un tubo cilíndrico colocado en el bloque del motor y que posibilita la circulación de agua en su vuelta, así como una fácil sustitución en caso de desgaste. Disponible en : <<http://costex.com/Library/articles/IT03S.pdf>>

éste modo, sería el profesor y su hermano quienes se encargarían de todo lo relacionado con la administración de la sociedad.

Y es así, como esperanzados en obtener buenos resultados pusieron en marcha METCO. Pero ni en el inicio ni con el tiempo fue posible hacer que la sociedad sacara sus primeras piezas. Los rendimientos de la empresa no eran suficientes para sostener la producción. La falta de control sobre la administración lamentablemente llevó a las familias de los hermanos Vesga a la calamidad. Cuando se empezaron a realizar las investigaciones sobre lo que estaba ocurriendo, se descubrió que el profesor socio junto con su hermano, habían incurrido en faltas graves de desviación de recursos; sin embargo, asaltados por estos primeros indicios de ser descubiertos, los inculpadados huyeron. Los hermanos Vesga quedaron en una situación económica delicada, tuvieron que afrontar la difícil situación dedicándose completamente a recuperar todo lo perdido con empeño y trabajo.

Luis Armando afirma *“esta experiencia, nos enseñó que siempre se debe registrar y controlar cada centavo que entra y sale”*, argumentando además que *“el dinero de una sociedad nunca debe convertirse en plata de bolsillo”*.

La familia como Equipo de trabajo: vocación y visión

Después del asunto tan penoso sucedido con METCO, Luis Armando Vesga desmotivado por aquel hecho iba a terminar con la idea de seguir con la fabricación de camisas para motores y a dedicarse exclusivamente a la rectificación de motores. Pero la actitud y visión positiva de Mary, su esposa, no le permitieron que sucumbiera a la derrota; por el contrario, le apoyó incondicionalmente para que pudiese recuperarse y recomenzar.

Mary hizo parte del proyecto empresarial junto con su esposo desde el año 1978, a pesar de que Efraín su cuñado, en principio, estuviese en desacuerdo. Para él,

no era conveniente que las mujeres ocupasen espacios visibles en el trabajo; su formación era lo suficientemente conservadora para recibir abiertamente la participación laboral de Mary en la empresa. Pese a esto, Mary Rueda participó activamente en los negocios con el apoyo de su esposo Luis Armando. En palabras de sus familiares, *“Mary estuvo muy comprometida con la empresa; a ella se le reconocen aportes, entre los cuales se pueden destacar: la organización de la contabilidad, el manejo comercial con los clientes, así como, la departamentalización y estructura de la empresa”*. Inicialmente se desempeñó como vendedora, y luego, aproximadamente en el año 1980, creó el departamento de ventas en LAVCO con el que lograron promover los resultados de la empresa a nivel nacional.

A pesar de que METCO no arrojó los resultados esperados, si estructuró la forma de hacer las camisas, de aquello habían quedado las instalaciones adecuadas con las máquinas montadas para desarrollar el proceso. Entonces Luis Armando y Efraín, con ayuda de Mary, empezaron a ejecutar las primeras pruebas para ir estructurando las fórmulas de procesamientos y los instructivos para la realización de las camisas para motores. Inicialmente la pérdida de material fue considerable pero poco a poco fueron más eficientes. Para lograr recuperar todo el dinero invertido y sacar adelante aquel proyecto de METCO, fueron necesario 4 años de arduo y firme trabajo en equipo

La fabricación de las camisas para motores no era ajena para Luis Armando ya que al ser rectificador de motores conocía de ellas. Una de las fuertes razones por las que decidió insistir entonces en el negocio de la fabricación de estas camisas era por la demanda considerable de este producto por parte del sector automotriz e industrial. Como el número de oferentes era restringido pues en la región solo existían dos almacenes que se ocupaban de su comercialización quienes las importaban de los EEUU, Luis Armando vio en esto una buena oportunidad. Un buen día se le ocurrió pesar una de esas camisas y se dio cuenta que valía la

pena intentar hacerlo pues notó que no pesaban mucho y que con un kilogramo de chatarra podría ensayar. Su inteligencia y capacidades mecánicas lo llevaron a realizar ensayos, a partir de lo que observaba y aprendía en los talleres industriales de conocidos, donde prestaba atención a los procesos de centrifugación y fundición.

La señora Mary fue un eslabón importante para que el negocio de las camisas saliera adelante. *“Mary llevaba todo registrado como en un recetario para no perder ningún detalle de los ensayos de las camisas que realizaban a prueba y error. Ella lo escribía absolutamente todo, la cantidad de ingredientes y la forma de realizar el proceso”* Afirma su hija Olga Vesga. Después de miles de intentos, se logró estandarizar los procesos y sacar las mejores camisas para motores fabricadas por la empresa.

Una vez DESARROLLARON LAS PRIMERAS CAMISAS para motores, Luis Armando las concedía gratuitamente a los conductores para darse a conocer. Tiempo después aquellos conductores llegaban a su taller a arreglar sus motores buscando las camisas de los hermanos Vesga ya que resistían más tiempo que las camisas americanas. Fue a través de esta estrategia de marketing que Luis Armando logró posicionar su producto en el mercado local.

Para el año 1987, un suceso beneficia a los Vesga. Dos ingenieros que laboraban para Ecopetrol, localizaron a Luis Armando con el fin de que los ayudara en la fabricación de unas cuantas camisas para motores estacionarios de grandes dimensiones que requerían de ciertas especificaciones que se manejaban en la empresa. Luis Armando inicialmente se negó porque nunca había hecho camisas para motores tan grandes, pero su personalidad dispuesta a afrontar siempre grandes retos lo llevaron a comprometerse con la fabricación, sin saber los reconocimientos a su labor que esto traería más adelante.

La importancia de las buenas decisiones: La decisión que cambio la vida de los Vesga

Los dos hermanos Luis Armando y Efraín estaban a cargo de las dos firmas: METCO LTDA Y SIVECOL, entonces el objeto social de la empresa familiar estaba compuesto por la fabricación de camisas para motores y el servicio de rectificación. Aunque lograron surgir y sacar buenos resultados los problemas relacionados con la familia y el trabajo no faltaron. Desde el año 1989 a 1990, la situación económica fue difícil laboralmente. No existía un control adecuado sobre los recursos de la sociedad a pesar de que Mary intentaba poner orden a la organización. Con el tiempo, la labor de Mary se tornó ardua debido a que los hijos de Efraín, quienes realizaban oficios varios en las empresas, unos en la parte de producción y otros en la administrativa, oponían resistencia a las disposiciones que Mary tomaba respecto de la empresa.

En el transcurso del año 1990, los hermanos Efraín y Luis Armando deciden separar la sociedad comercial que habían forjado juntos. De este modo, la separación de estos dos hermanos significaba la liquidación definitiva de SIVECOL Y METCO LTDA. Las relaciones familia-empresa se complicaron debido a que nunca habían existido órganos de gobierno corporativos y reglas claras que los rigiera. En su momento los emprendedores no tenían gran conocimiento de ello y lo creyeron innecesario; con el tiempo se dieron cuenta de lo equivocados que estaban, y de los grandes resultados que hubiesen alcanzado si se hubiese implementado un protocolo familiar. En vista de que cada familia necesitaba estabilidad económica e independencia, no hubo muchas opciones para arreglar el asunto.

En el momento en que Efraín y Luis Armando decidieron terminar con su unión laboral de toda una vida, cada uno emprendió la creación de su propio negocio.

Efraín crea en el año 1991 VAL VESGA ASOCIADOS LTDA¹⁷⁰. Esta empresa se especializó en la fabricación de partes automotrices, especialmente camisas para motor en fundición centrifugada y en el servicio de rectificación de motores. Por su parte, cuando Luis Armando se separa definitivamente de su hermano, emprende un sueño junto con su esposa y dan vida a INDUSTRIAS LAVCO LTDA, nombre que significa Industrias Luis Armando Vesga & Compañía.

Este emprendedor en el año 2013, a sus 87 años, afirmó: *“Todas las sociedades fueron importantes y un éxito para mi vida. Pero con la que más hice dinero sin duda fue con Vesga Hermanos” “mis mayores éxitos fue haber sobrevivido a tantos problemas de la vida, haberme convertido en un guerrero, cada cosa que aprendía significaba un triunfo, un logro, entre ellos haber aprendido a soldar, a fundir, y a rectificar”*.

Caso B: Industrias Lavco Ltda. Las empresas Familiares si triunfan¹

Después de dejar la sociedad que por muchos años tuvo Luis Armando Vesga con su hermano, tuvo en mente crear una empresa por y para sus hijos y sus futuras generaciones, dando origen junto con su esposa Mary a INDUSTRIAS LAVCO. Años después, Olga Patricia de 49 años, Rose Mary de 47 años y Luis Vesga Rueda de 42 años de edad, los tres odontólogos de profesión, hijos de Luis Armando y Mary, han tenido el apoyo y deseo de sus padres para que dirijan la empresa familiar. Aunque los tres hermanos emprendieron carreras distintas a la actividad de la empresa, se han capacitado para darle un mejor manejo a la sociedad y posicionarla dentro del sector metalmecánico como una de las mejores.

¹⁷⁰ VESGA ASOCIADOS LTDA. – VAL LTDA se constituyó en el año 1990, posteriormente a la disolución de la sociedad Metalúrgica de Colombia Ltda. – METCO. VAL LTDA. Es una empresa especializada en la fabricación de partes automotrices especialmente camisas para motor en fundición centrifugada y en el servicio de rectificación de motores.

Durante la trayectoria de Industria LAVCO Ltda., la familia ha tenido que afrontar distintas situaciones que han marcado la historia de la empresa y por ende de la familia. Los hermanos Vesga Rueda han fortalecido muchas áreas de la sociedad y han adoptado buenas prácticas con ayuda de terceros para la buena marcha y direccionamiento del negocio y la armonía familiar. Olga, Rose Mary y Luis, manifiestan que la labor que han hecho ha sido con responsabilidad y compromiso pero desean en pocos años descansar de la rutina y del fuerte trabajo que requiere este tipo de industria.

¿Será conveniente realizar un proceso de sucesión en la empresa familiar INDUSTRIAS LAVCO Ltda.? ¿Es conveniente que una siguiente generación de la familia Vesga quede a cargo o será necesario darle el control a terceros?. Esas son las preguntas que pasaban por la cabeza de los dirigentes de LAVCO en el año 2013.

La importancia de las buenas decisiones: Crecimiento sostenible de la Empresa Familiar.

La decisión de terminar con tantos años de trabajo en equipo entre hermanos fue una difícil y afligida decisión para Luis Armando. Por su mente pasaron tantos recuerdos junto a Efraín los cuales hacían más duro soltar aquel lazo que los había unido desde niños. Tal vez, él nunca hubiera realizado esta acción sin el impulso de su esposa ya que en definitiva lo que buscaba cada hogar era velar por sus propios intereses.

La historia de la Empresa INDUSTRIAS LAVCO LTDA., perteneciente al sector metalmecánico, para el año de su constitución tenía una trayectoria laboral de más de 60 años de su fundador. Fue constituida legalmente el 24 de enero del año 1991 como una empresa manufacturera y de servicios del sector metalmecánico, dedicada principalmente a la fabricación de camisas para motores. Las instalaciones de LAVCO se hicieron en una fracción del terreno que Luis Armando

había adquirido en el año 1972 en el kilómetro 4 Autopista Floridablanca-Piedecuesta. Ese terreno quedó dividido por el paso de la nueva autopista, entre LAVCO y la finca de la familia conocida como Santa Rosa. Sin recursos necesarios propios, construyeron las instalaciones que ambicionaban.

Realizaron entonces, las primeras labores en el Km.4 Autopista Floridablanca-Piedecuesta, ubicación donde han permanecido desde sus inicios y que en el 2013 tienen pensado seguir por 10 años más a partir de los cuales esperan estar ubicados en una zona industrial. Dedicada a la fabricación de las líneas de camisas centrifugadas para motores de combustión a gasolina y camisas para grandes motores, se dio a conocer la nueva empresa, INDUSTRIAS LAVCO LTDA. (Véase Anexo A: Fotografía Instalación exterior LAVCO).

El sueño de LAVCO fue superior a los recursos. Olga afirma “*LAVCO no fue planeada ni presupuestada, nació de una quijotada*”. Tanto fue así que solo la construcción del edificio consumió los ahorros de toda la vida de trabajo de Luis Armando; en seis meses se agotaron los recursos, lo que generó endeudamiento con bancos como Ahorramas, Corfinanzas y Banco de Bogotá, entre otros. Finalmente la obra abarcó año y medio de construcción.

Participación de LAVCO en el mercado nacional

Durante el año 1992 se inició la fabricación de bujes centrifugados para asientos de válvulas. Estos bujes representaron desde sus inicios, entre el 8-10% de las unidades vendidas de la empresa, manteniendo la participación en el mercado nacional. Para finales de ese mismo año, la familia Vesga inició con éxito su internacionalización exportando pequeños volúmenes a Venezuela gracias al apoyo de miembros de la familia que residían en ese país.

El ingreso como proveedor de Ecopetrol fue un paso importante para la sociedad porque significó la entrada a la proveeduría industrial. Desde LAVCO se siguieron

trabajando las camisas para motores de grandes dimensiones que tiempo atrás, en 1987, Luis Armando había hecho como parte de sus funciones en METCO, una de las empresas familiares que tuvo con su hermano Efraín. Aquellas camisas resultaban ser muy resistentes. Cuando Ecopetrol se enteró de esto, quiso que la fábrica que inicialmente les proveía le certificara la camisa producida por el taller de Luis Armando; ocho camisas enviaron para estudios y análisis metalográficos a una importante fábrica en Inglaterra quienes, después de analizarlas por una semana, hacen un reconocimiento informal de que aquella camisa para motores resultaba en términos de resistencia mejor que las que en Inglaterra realizaban. Esto significó una consolidación importante de la relación entre LAVCO y la Empresa Colombiana de Petróleo.

Posteriormente, de aquel reconocimiento informal que hizo aquella fábrica tan importante, esta decidió negociar con Luis Armando el tubo en bruto que él hacía ya que estos poseían una aleación específica con propiedades especiales de desempeño en cuanto a resistencia al desgaste. La fábrica de Inglaterra pedía a Luis Armando convertirse en proveedor de estos tubos con la condición de que no abasteciera a Ecopetrol. Este negocio el señor Vesga en su tiempo no dimensionó y terminó por no aceptar, lo que, en palabras de sus hijas, se debió a un dimensionamiento errado de lo que pudo ser un importante negocio.

Para el año 1995 contrataron el primer jefe de recursos humanos y posteriormente establecieron un fondo de empleados. Poco a poco LAVCO iba creciendo. En ese mismo años los empresarios familiares gradualmente fueron desarrollando nuevas líneas de trabajo entre las que se destacaron: la Línea de camisas para motores Renault, que fue proveedora de Dana Transejes, la Línea de camisas para Grandes Motores, que fue mejorando paulatinamente trabajando fuertemente, gracias al apoyo recibido por Ecopetrol pasando a ser proveedores autorizados y

compitiendo contra productos importados; la Línea Ceja-Diesel¹⁷¹, la cual se convirtió en una línea de gran categoría en la medida en que se incursionó en el mercado. (Véase anexo B: Portafolio de productos Industria Lavco).

El grave error de LAVCO

En el año 1995, LAVCO enfrentó un fracaso significativo. Buscando crecer y desarrollarse, la empresa realizó un contrato verbal sin firmar ningún documento, con una organización privada dedicada a fabricar y comercializar productos con énfasis en el sector automotor. INDUSTRIAS LAVCO se propuso crear la línea de camisas para Renault con destino a aquella empresa y a través de préstamos y un año y medio de arduo trabajo, lograron desarrollarla. Inicialmente obtuvieron producciones de 100 camisas hasta llegar a alcanzar 12 mil camisas al mes. En ese momento, cuando LAVCO consiguió estas producciones tan altas, aquella empresa decidió dejar de solicitarles los productos. Esto pudo haber sido la desaparición total de la empresa familiar debido al gran esfuerzo que LAVCO había hecho para lograr estas cifras de producción.

Al finalizar este amargo proceso, LAVCO se dedicó a seguir trabajando con tesón, buscando contactos y logrando trabajos para solventar la difícil situación económica.

Retirarse no significa irse: Los Hermanos Vesga Rueda, de la Odontología a la Mecánica

En el año 1997, Mary y Luis Armando tomaron una importante decisión: transferir el mando de la empresa a sus tres hijos, pues los años pasaban y con ellos las fuerzas, el ánimo y la lucidez para dirigir la empresa. En ese año, entregan ante la Cámara de Comercio la gerencia a Olga, su hija mayor, pero sin dejar de supervisar las labores que sus hijos realizaban en la empresa.

¹⁷¹ Camisas tipo seca y camisas con pestaña (ceja), parallamas, escalas, etc. Su aplicación es para motores diesel que no tienen refrigeración por agua directamente.

Después de haber vivido tan malas experiencias con algunos negocios, Luis Armando no contemplaba la idea de constituir otra sociedad y por tal razón, estaba convencido de que los indicados para manejar LAVCO eran sus propios hijos, a pesar de que no tuvieran las suficientes capacidades técnicas en el sector. Los hijos tomaron la decisión de sus padres, con gran responsabilidad, asumiendo cada uno su parte de trabajo. Luis, el menor de los tres, a pesar de que él es el más distante de la empresa, ha asistido diariamente a hacer sus labores de supervisión en la producción pero sin cumplir un horario específico. Por su parte las hermanas Olga y Rose Mary están 100% dedicadas a la sociedad. Para Rose Mary el hecho de haber adquirido los conocimientos en el área comercial sin tener inicialmente las aptitudes ha sido todo un logro.

La generación de los Vesga Rueda, para la década de los noventa, ya había labrado buena parte de sus proyectos de vida. El trayecto laboral de esta generación fue inclinado hacia la odontología, pero con el tiempo no lo pudieron desempeñar a plenitud pues para poder contribuir en el legado familiar tuvieron que adquirir experiencia para defenderse en el sector industrial metalmecánico.

Tal cual es el caso de la mayor de los hermanos, Olga Patricia, quien inició ejerciendo labores como Odontóloga General de la Federación Odontológica Colombiana, en los años 1988 y 1989. Luego laboró como secretaria académica de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga entre los años 1989 y 1990. En ese mismo año empezó a instruirse en la industria metalmecánica, con ayuda de sus padres, iniciando labores como secretaria de Gerencia en Metalúrgica de Colombia Ltda. METCO por solo 5 meses. Es en 1991 cuando inicia su carrera en LAVCO como Subgerente, hasta septiembre de 1997 cuando toma posesión de la Gerencia.

Por su parte, Rose Mary también decidió prepararse en la industria metalmecánica e inició ayudando en el año 1990 en el departamento comercial de la empresa

como auxiliar de ventas e inventarios y desde el año 2000 hasta el 2013, se ha hecho cargo de la Dirección Comercial de LAVCO. Ella afirma “El hecho de dejar la odontología a un lado al comienzo fue bastante difícil y un poco frustrante, porque nunca estuve vinculada a la empresa, ni cuando era pequeña, ni durante mi carrera profesional. Solo hasta el momento en que mi madre nos pide colaborar en LAVCO”. Con el tiempo se dio cuenta que el sector metalmecánico resultaba más interesante en su vida profesional que la odontología.

Por otro lado, Luis, el menor de los hermanos se encontraba en tercer semestre de odontología en los años 90, pero él no se mostró muy interesado en abandonar la carrera para escoger una tal vez más afín con el objeto social de la empresa. En todo caso, colaboró como buen hijo en el área de producción para ese mismo tiempo.

El entrenamiento de los hermanos Vesga Rueda fue gradual, Luis Armando se encargaba de instruir la parte técnica y Mary se encargaba de los temas financieros y comerciales. De esta forma Olga y Rose Mary aprendieron a dirigir la empresa. Este par de hermanas se formaron a través de seminarios y cursos de índole empresarial, adicional a las enseñanzas de sus padres. El menor de los hermanos, Luis, después de culminar sus estudios de Odontología aproximadamente en el año 1994, no se desempeñó en su profesión; por el contrario, se especializó en Gerencia de Producción en la Universidad Industrial de Santander UIS y en Gerencia de Mercadeo en la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, aportando así al gestionamiento de la empresa familiar, ocupándose de la dirección de producción desde el año 1997.

Finalmente los tres Hermanos Vesga Rueda se involucraron de lleno con INDUSTRIAS LAVCO y dejaron a un lado la odontología. Al respecto, Olga afirma: *“La odontología sigue siendo una pasión cercana, pero LAVCO ha sido la*

oportunidad para impactar a mucha gente a través del emprendimiento y la industria”.

En el año 1998, gracias a programas de la Cámara de Comercio y la Corporación Bucaramanga Emprendedora, Olga y sus hermanos disponen iniciar en LAVCO el proceso de certificación de la calidad ISO 9002/94. Este proceso de certificación llevó inicialmente 4 años hasta el 2002 y en el 2006 continuaron con la certificación ISO 9001/2000 y la ampliación del alcance en el área de servicios de la empresa.

Buenas Prácticas en la empresa familiar.

Es importante que la familia empresaria recurra a aquellas acciones que mejoren la eficiencia y se proyectan a largo plazo, como lo son: Crear órganos corporativos, definir un protocolo familiar, crear una Junta Directiva, una asamblea de socios, definir una misión y visión, realizar un delimitación clara de roles y funciones de la empresa y definir un organigrama, entre otras.

Tener buenas prácticas como empresa familiar es un tema fundamental en INDUSTRIAS LAVCO, quien ha visto la importancia y necesidad de estas prácticas dentro de la sociedad, por ello en septiembre del año 2000, los hermanos Vesga Rueda dieron inicio a programas de capacitaciones en empresas de Familia en Bogotá, con un asesor de la Casa Editorial de EL TIEMPO. Como anteriormente no existieron órganos de gobierno, por ello vieron la necesidad entre los años 2000 y 2002 de diseñar el Protocolo de Familia, con el objetivo de mantenerse unidos, controlar la propiedad, fortalecer la empresa, definir los mecanismos de sucesión del poder, entre otras cosas. Para el 2013, este protocolo de familia sigue vigente.

Los hermanos han trabajado duro como familia, implementando otras prácticas que lleven al fortalecimiento de la empresa como la definición de la visión y misión

de la sociedad, además cada uno de los hermanos desempeña un rol y tiene sus funciones claras y establecidas dentro de la organización. La empresa también cuenta con una junta de socios a pesar de que esta no sigue un lineamiento ni se reúne con periodicidad. Esta falencia en la junta de socios puede traer como consecuencia que la responsabilidad de algunas decisiones recaiga sobre la gerente ya que solo se promueve en ciertas circunstancias sus ideales y no la de toda la junta. Siguiendo con las buenas prácticas la familia empresaria se ha organizado y ha definido el organigrama de la empresa para un mayor control de la misma ya que cada vez se van expandiendo. (Véase Anexo C: Evolución de la estructura Organizacional)

Crecimiento de INDUSTRIAS LAVCO.

Para el año 2001 empezaron a ofrecer en el mercado formalmente la Línea de Bujes Centrifugados para Motores Gasolina y Diesel, esta línea fue producto de tres años de estudios y pruebas técnicas y en exhaustivo seguimiento de desempeño. Poco a poco LAVCO iba creciendo.

Un tema que fue significativo para el desarrollo de INDUSTRIAS LAVCO fue la invitación que hizo la ANDI al sector de la industria en Colombia en el año 2004, para asistir al CBI (Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo)¹⁷² en Holanda. Producto de las capacitaciones y asesorías del CBI, nació la dirección de mercadeo de LAVCO. Olga afirma “De esto surgió tener una dependencia específicamente gestando negocios, detectando oportunidades”.

LAVCO desde el año 2004 empezó a visitar ferias importantes del sector Industrial. Luego de asistir como observadores consiguieron ser expositores en varias exhibiciones, como la Feria de Hannover, Alemania; también expusieron en

¹⁷² El CBI (Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo). Este organismo fue creado en 1971 y es una agencia del ministerio de relaciones exteriores de Holanda. Su misión es generar herramientas y brindar asesoría a países en vías de desarrollo para que puedan exportar hacia la Unión Europea, enfocándose por supuesto en las pequeñas y medianas empresas.

una de las ferias industriales más grandes, la Automotive Aftermarket Products Expo (AAPEX)¹⁷³ a la cual asisten todos los años desde el 2005, resultando de estas actividades negocios y contactos significativos en el desarrollo de la empresa

Para febrero del 2008, LAVCO emprende un proyecto bajo la dirección del Ingeniero Carlos Humberto Galeano, profesor de la Universidad Nacional de Colombia. El proyecto consistió en el Diseño y Construcción de una máquina centrifugadora de carreta, utilizada para fabricar cilindros de fundición gris. La realización del proyecto tenía gran importancia para LAVCO, ya que la empresa presentaba un pedido de piezas muy alto en fundición y la capacidad del horno no se estaba aprovechando en su totalidad. La máquina utilizada representaba un cuello de botella; además ocasionaba un alto desperdicio de la producción que representaba en LAVCO pérdidas alrededor de 20 millones de pesos por pedido. Con el proyecto INDUSTRIAS LAVCO pudo recuperar cerca del 45% de su producción, alcanzando con la nueva máquina cero márgenes de error. Este fue un excelente trabajo que realizaron de la mano con la Universidad Nacional y con el apoyo financiero de Colciencias. (Véase Anexo D: LAVCO le apostó a la Innovación y ganó futuro).

Por otro lado a pesar de celebrar algunos logros obtenidos en el 2008, la familia también atravesaba por un momento difícil. El día 11 de Junio de ese mismo año, una noticia funesta aconteció en la familia empresaria: la señora Mary falleció a sus 64 años de edad, a causa de un cáncer de pulmón. *“Tan grande fue el aporte de la señora Mary que cuando ella murió, la firma encargada de la revisoría Fiscal de LAVCO, consideró esto como una pérdida irreparable para la empresa”*. Afirma Olga Vesga-su hija. Ella fue hasta sus últimos años la auditora más estricta de la

¹⁷³ AAPEX es la mayor feria de Estados Unidos del mercado de accesorios del automóvil y Donde exhibe una amplia gama de artículos para automóviles, mercado secundario de la industria automotriz, remanufactura, distribución, comercialización de las piezas de los vehículos, productos químicos, herramientas, equipos y accesorios para vehículos ligeros y pesados.

empresa; después de su partida, tuvieron que implementar sistemas de control interno de compras, de nómina y de tesorería y establecer auditorías internas cada 2 años por parte de la revisoría fiscal.

A solo tres días del triste suceso de la muerte de Mary, otro golpe sacudió a la familia. El 14 de Junio, Efraín, el compañero y hermano de grandes batallas, con quien Luis Armando emprendió un viaje por la vida, falleció a causa de un linfoma. Afligida quedó la familia, sobre todo su progenitor Luis Armando.

A pesar de los hechos lamentables que acontecieron, el 2008 fue un año donde la familia siguió trabajando con fervor por la empresa familiar. Los hermanos que la dirigían trataron de conocer más de cerca empresas que tradicionalmente fueron su competencia y poseían métodos mucho más eficientes que los suyos para producción. El ejercicio duró año y medio, tiempo en el cual establecieron contactos, realizaron intercambios de información, visitas entre otras cosas. A raíz de esta experiencia, entre las visitas y la información, INDUSTRIAS LAVCO implementó algunos parámetros entendiendo que su modelo de producción no era muy eficiente.

Culminación de una descendencia: entrada oficial de la segunda Generación.

En el año 2009, se cedió por sucesión la participación de Mary en la propiedad de la empresa y la de Luis Armando por cesión de bienes, tal como lo había dispuesto y acordado Mary con su esposo antes de morir. Para ese año legalmente queda la empresa en representación de los tres hermanos, Olga, Rose Mary y Luis, con participación en partes iguales.

La toma de decisiones, desde que los tres hermanos quedaron legalmente a cargo de la empresa, la han realizado teniendo en cuenta los consejos del padre. Aunque Luis Armando ya no influye como años atrás, en el 2013 él seguía siendo un referente técnico importante. Los hermanos gozan de buenas relaciones y

aunque en cuestiones de manejo de la empresa surgen algunos conflictos por desacuerdos, han sabido separar los temas laborales de los familiares, respetando siempre los parámetros fundamentales de la sociedad familiar.

De dientes a gerente: Una emprendedora labor

A Olga, se le reconocen grandes gestiones para LAVCO, pues el interés de ella siempre ha sido buscar posición y reconocimiento para la empresa. Durante el tiempo que ha ejercido el cargo como gerente, Olga, en compañía de sus hermanos, ha logrado grandes méritos para LAVCO. Entre los logros que ha alcanzado esta activa empresaria Santandereana se encuentran:

- ✓ Internacionalización de LAVCO: De 1 país a 16 destinos de exportación. (Véase Anexo E: Países de Exportación).
- ✓ Desarrollo de 5 nuevas líneas de producción.
- ✓ Desarrollo de tres nuevos productos: Material en Bruto, Piezas en Aluminio y Bronce, Bujes Hiper.
- ✓ Desarrollo de una línea de Servicios: Reparación de Cilindros Compresores, en el año 1999
- ✓ Activo enlace Academia-Empresa: UIS, UPB, USTA, UNAB.
- ✓ Publicación caso Exitoso de Innovación en la Revista de Colciencias para Santander, Año 2010.
- ✓ Premio mejor Empresa en el Programa de Innovación de Colciencias operado por la Corporación Enlace en 2010. (Véase Anexo F: Premio cámara-Colciencias).

Otra gestión importante de la gerencia de Olga fue conformar oficialmente, junto con otras 9 empresas más, la Asociación Grupo Metalmecánico 10 M¹⁷⁴ en Agosto del año 2010. Se trata de 10 empresas del sector metalmecánico que desde 2010 empezaron a trabajar colectivamente para diagnosticar problemas del sector e

¹⁷⁴ GRUPO METALMECÁNICO, 10M. Sector Metalmecánico de Santander una Gran empresa. Consultado [02 de Agosto de 2013]. Disponible en:<
<http://grupometalmecanico10m.blogspot.com/>>

identificar soluciones conjuntas. Las 10 empresas son: Industrias Tanuzi S.A., Transejes S.A., Penagos Hermanos y Compañía Ltda., Organización Industrial S.A., Famag Ltda., Hierros y Rolados S.A.S., Farmavícola S.A., Forjados S.A., Metalúrgica de Santander S.A. e INDUSTRIAS LAVCO Ltda.

Su hermana Rose Mary testifica *“Olga es supremamente activa. Muy inteligente y de una capacidad de trabajo impresionante. La labor gremial desinteresada y la labor por la región es una de sus pasiones”*. Es así como Olga, ha representado a LAVCO en diferentes agremiaciones, como el Comité regional de competitividad Santander¹⁷⁵, la Andi¹⁷⁶, grupo 10 M¹⁷⁷, y Carce Santander¹⁷⁸. Adicional ha sido invitada como conferencista en varias universidades como la Universidad Industrial De Santander por su labor empresarial.

Olga después de adquirir destrezas y conocimientos sobre el sector metalmecánico, afirma que *“En este tipo de sociedades nunca se deja de invertir, hay que hacer inversiones en la planta física, en maquinaria, materias prima etc. Constantemente hay que estar innovando y buscando mejores opciones en tecnología para la empresa”*.

Una empresa en desarrollo: Líneas de trabajo

En el año 2011 INDUSTRIAS LAVCO realizó proyectos importantes como lo fue la máquina Bruñidora vertical hidráulica semiautomática liderada por el profesor Carlos Borrás de la UIS y este proyecto terminó en 2012. Es una máquina

¹⁷⁵ Es una institucionalidad que promueve la articulación y concertación entre empresas, gobierno local y la academia para apoyar proyectos que aporten a la mejora de la competitividad regional.

¹⁷⁶ La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa

¹⁷⁷ El grupo de 10M está conformado por diez empresas del sector de metalmecánica de distintas áreas, desde construcción de máquinas para el sector calzado hasta formaleas para construcción y autopartes, que buscan unir sus capacidades para participar inicialmente en convocatorias de macro proyectos del sector petrolero, de construcción y minero.

¹⁷⁸ Entidad encargada del diseño y puesta en marcha de los planes estratégicos exportadores y competitivos de los diferentes sectores productivos regionales.

importante, presenta una mejora tecnológica para LAVCO. El año 2013 ha sido un año fructuoso para la empresa. LAVCO cuenta con una planta de personal de 83 empleados y 5 aprendices Sena de los cuales 25 están en el área de procesos administrativos. En el 2013 LAVCO sigue realizando importantes trabajos para Ecopetrol como Camisas para motores estacionarios de bombeo de crudo, reparación de Cilindros Compresores entre otros. La industria petrolera ha sido una fuente de crecimiento muy importante que ha obligado a LAVCO a desarrollarse.

En el 2013 se dedicaba a la producción y comercialización de camisas en fundición de hierro gris centrifugado para la gran mayoría de automotores diesel y gasolina, motores estacionarios industriales, compresores y bombas reciprocantes en gran variedad de rangos; así mismo, eran prestadores del servicio de reparación de cilindros compresores, fabricación de pistones en hierro gris y aluminio y reparación de partes para equipos del sector industrial, atendiendo también fabricaciones y reparaciones para el sector palma africana, generación de energía, cementeras e ingenios.

Para ese año, la empresa contaba con más de 2.000 metros cuadrados de construcción en donde funcionaban los salones de fundición, mecanizado y oficinas administrativas. Las dos líneas de trabajo que componen a LAVCO eran la automotriz y la industrial. La línea automotriz incluye fabricación de camisas húmedas y secas para motores a gasolina, camisas para motores diesel (húmedas y ceja). La línea industrial incluye la reparación de cilindros, fabricación de camisas grandes para motores, y fabricación de componentes internos complementarios (vástagos, pistones, tuercas, entre otros). (Véase anexo G: Planta Industrias LANCO).

Algunos equipos con los que operaba LAVCO han ido quedando obsoletos, por su diseño y funcionamiento. La mayoría de esas máquinas fueron diseñadas y

fabricadas desde el año 1975 por Luis Armando a quien lo caracterizó ese impulso por desarrollar sus propias herramientas. En 2013, algunas siguen en funcionamiento aunque casi todas ellas han atravesado mejoras e innovaciones a lo largo de los años. Entre las máquinas se cuentan: hornos, centrífugas con mejoras en su diseño y fabricación, turbinas, tornos de corte los cuales fueron renovadas en el diseño del mandril y herramientas como fresas, pinzas, y un sinnúmero de dispositivos. El bruñidor industrial es tal vez el equipo que más sigue en las condiciones en que Luis Armando lo diseñó, pero ya cuentan con un equipo vertical como sustitución. Aquellas herramientas en su tiempo fueron imprescindibles y modernas pero en la actualidad se han convertido en un obstáculo para el progreso de la empresa debido a que conduce a paradas por mantenimiento correctivo. Por ello han tomado medidas y han mejorado aquellas máquinas ya que todo lo que realizó Luis Armando se sigue aprovechando en diseño o en concepto. De esta manera se hace evidente que cada equipo ya no es igual a como él lo concibió en su totalidad, cada uno de ellos ha sufrido algún cambio para seguir en pleno funcionamiento.

El Futuro de INDUSTRIAS LAVCO.

En el 2013, INDUSTRIAS LAVCO le seguía apuntando a ser una empresa con buenos márgenes de rentabilidad. Sin embargo, la decisión de entregarla a una tercera dirección ajena a la familia estaba prácticamente tomada. Los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis quieren que la sociedad sea manejada por personas más capacitadas, preparadas en el tema de la metalmecánica y con la experiencia que requiere LAVCO. *“Trabajamos por dejar una empresa bien formada de la cual podamos vivir tranquilamente, con el fin de manejarla a través de una junta directiva o desde comités técnicos pero que esté a cargo de otra generación que reúna los requisitos que buscamos”.*

Olga y Rose Mary, no han orientado a sus hijos para que trabajen en la sociedad familiar, por los riesgos económicos que han tenido que afrontar durante varios

años en la empresa. Rose Mary dice *“No se pueden tener todos los huevos en la misma canasta. Es bueno que ellos conozcan sobre la empresa pero quiero que exploren otras cosas”*. Por ello los jóvenes han emprendido carreras diferentes al sector metalmecánico y se han enfocado a profesiones como relaciones internacionales. Por su parte los hijos de Luis apenas dan sus primeros pasos en el colegio.

Finalmente los hermanos Vesga Rueda manifiestan que sienten gran admiración y respeto hacia sus padres y a la ardua trayectoria laboral que ejercieron. A ellos le deben lo que son y lucharán por alcanzar el éxito para la ya reconocida empresa familiar INDUSTRIAS LAVCO LTDA. Ante esto, Luis Armando su padre, 22 años después de observar y ser testigo de la fuerte labor que sus hijos han hecho en la empresa, se siente satisfecho *“Lo han hecho con responsabilidad y compromiso”*, dice.

ANEXO A: Fotografía Instalación exterior LAVCO

Imagen 1: Instalación Industrias LAVCO.



Fuente: Pagina web Industrias LAVCO. Disponible en : <http://www.lavco.com.co/>

ANEXO B: Portafolio de Productos INDUSTRIA LAVCO

Tabla 1. Portafolio productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
LINEA AUTOMOTRIZ	
CAMISA SECA MOTOR GASOLINA	
CAMISA SECA MOTOR DIESEL	
CAMISA HUMEDA MOTOR GASOLINA	
CAMISA HUMEDA MOTOR DIESEL	
BARRAS CENTRIFUGADAS	

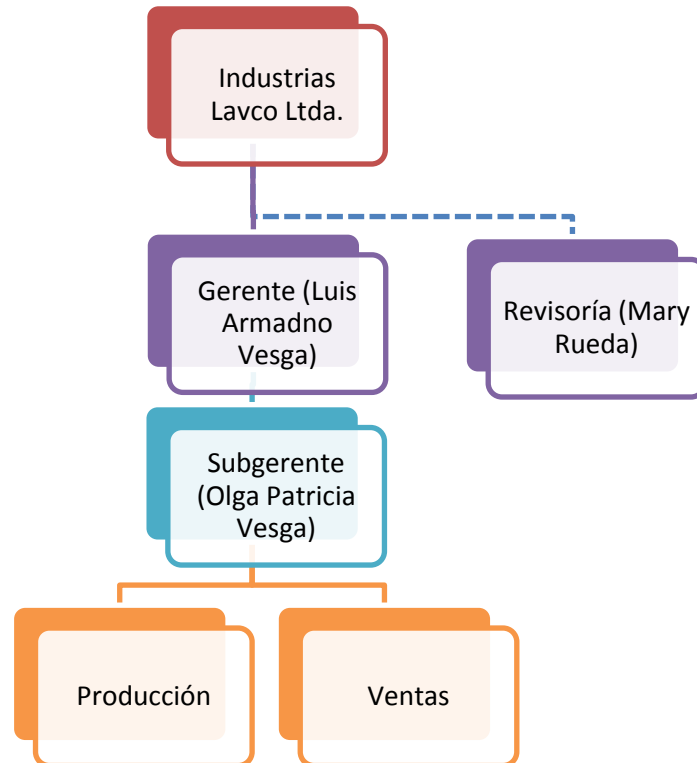
LINEA INDUSTRIAL	
CAMISAS PARA GRANDES MOTORES ESTACIONARIOS	
PISTÓN DE LA LINEA INDUSTRIAL	
VÁSTAGO DE LA LINEA INDUSTRIAL	
MATERIAL EN BRUTO	
FUNDICIÓN DE BRONCE, HIERRO NODULAR Y ALUMINIO	
FABRICACIÓN DE COMPONENTES PARA BOMBAS RECIPROCANTES	

Fuente: Autoras

ANEXO C: Evolución estructura Organizacional

5. Estructura Organizacional INDUSTRIAS LAVCO año 1991-1997

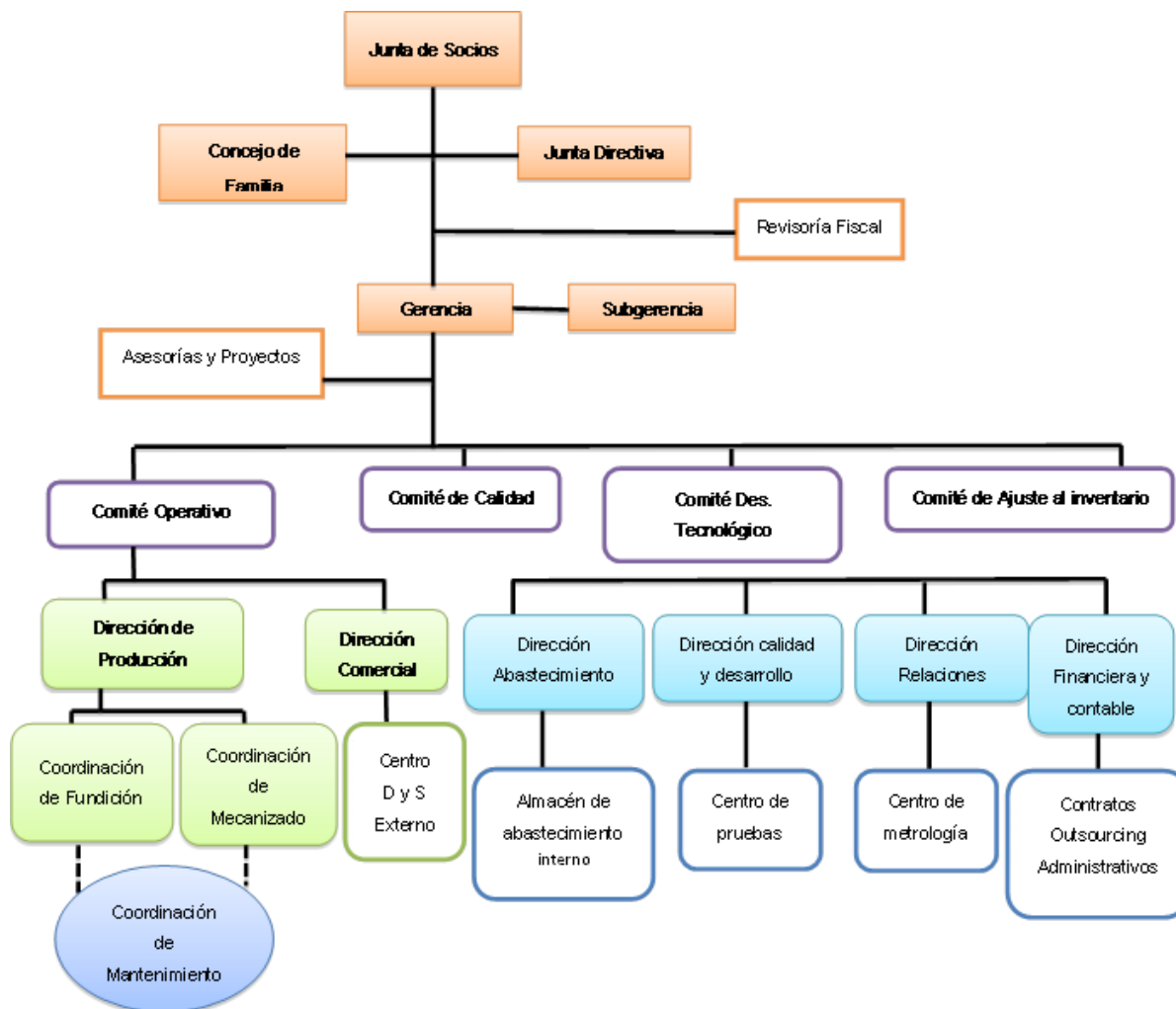
Ilustración 1. Organigrama Industrias Lavco (1991-1997)



Fuente: Autoras

6. Estructura Organizacional INDUSTRIAS LAVCO año 2003-2005

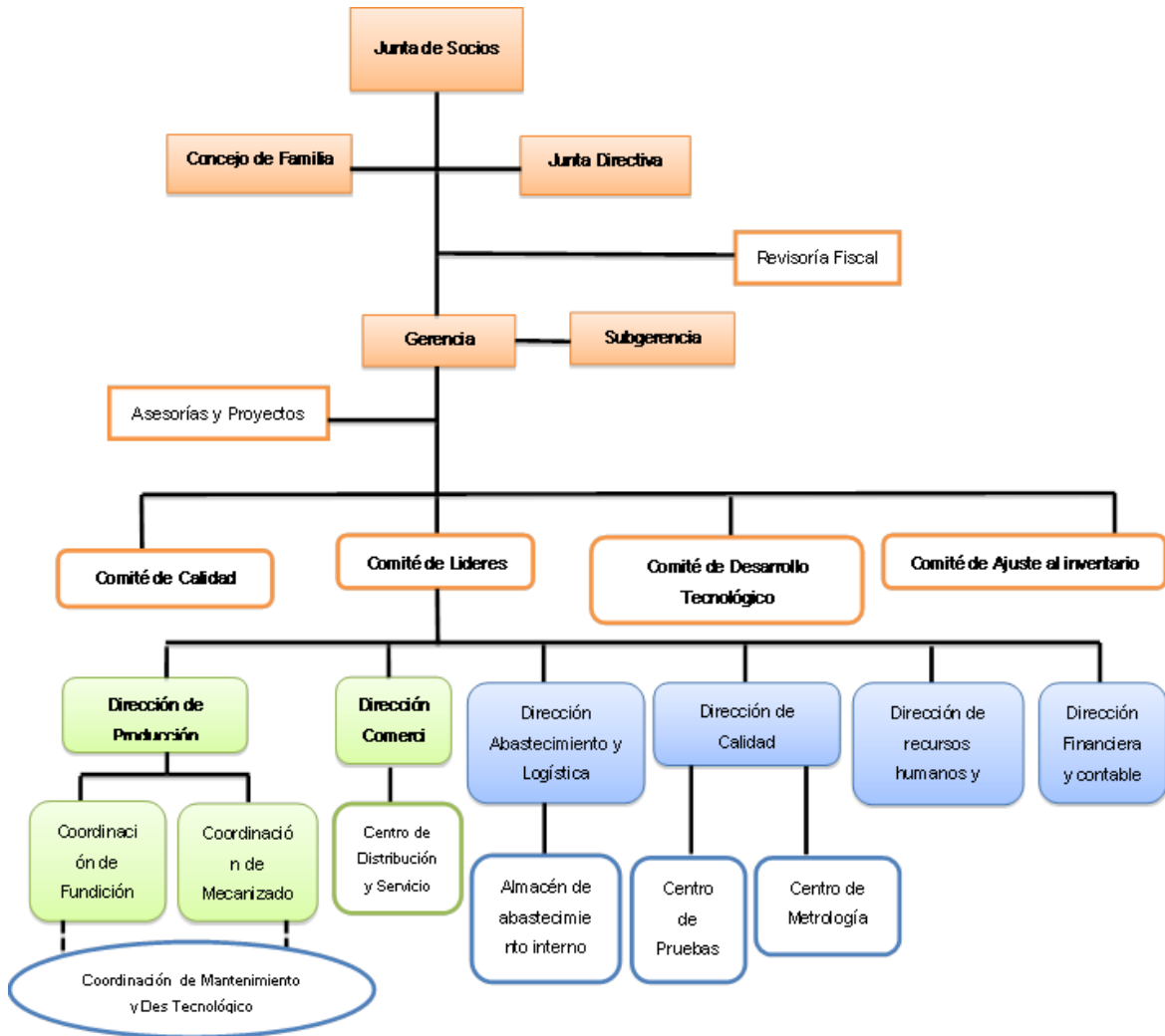
Ilustración 2. Organigrama Industrias Lavco (2003-2005)



Fuente: Dirección Industrias Lavco

7. Estructura Organizacional INDUSTRIAS LAVCO año 2006-2010

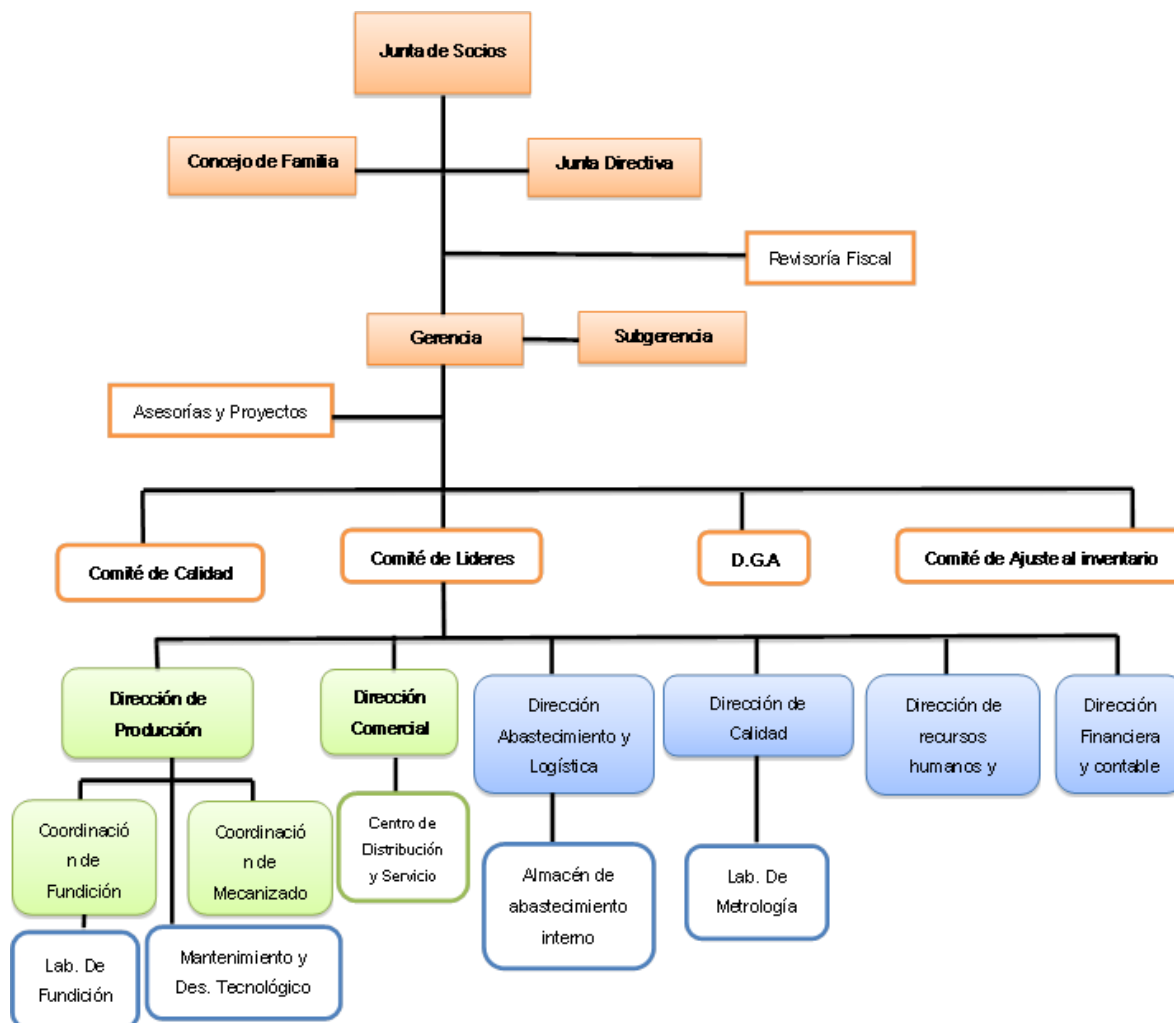
Ilustración 3. Organigrama Industrias Lavco (2006-2010)



Fuente: Dirección Industrias Lavco

8. Estructura Organizacional INDUSTRIAS LAVCO año 2011-2012

Ilustración 4. Organigrama Industrias Lavco (2011-2012)



Fuente: Dirección Industrias Lavco

ANEXO D: Caso 5: LAVCO le apostó a la Innovación y ganó futuro.

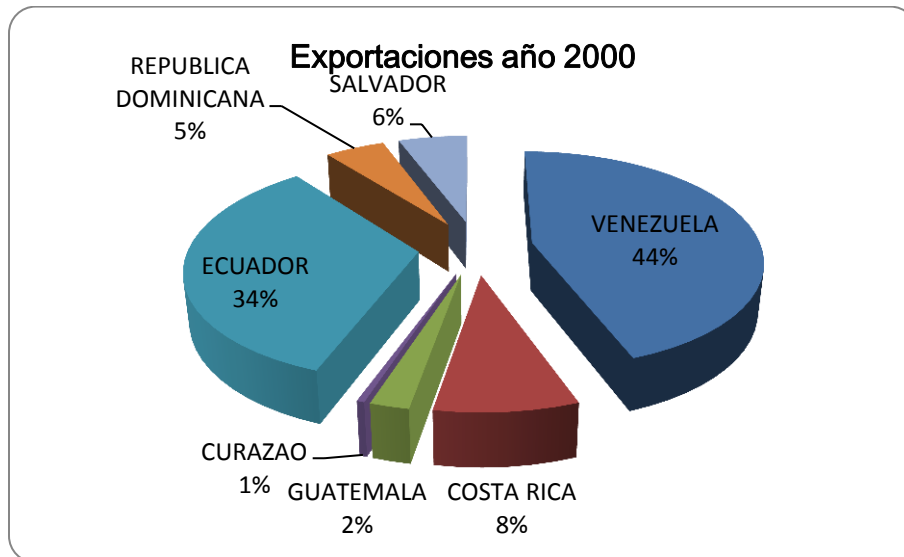
Imagen 2: Proyecto en Alianza con la Universidad Nacional de Colombia



Fuente: Dirección Industrias Lavco

ANEXO E: Exportaciones Industrias LAVCO

Gráfico 1. Participación en los diferentes países de exportación año 2000



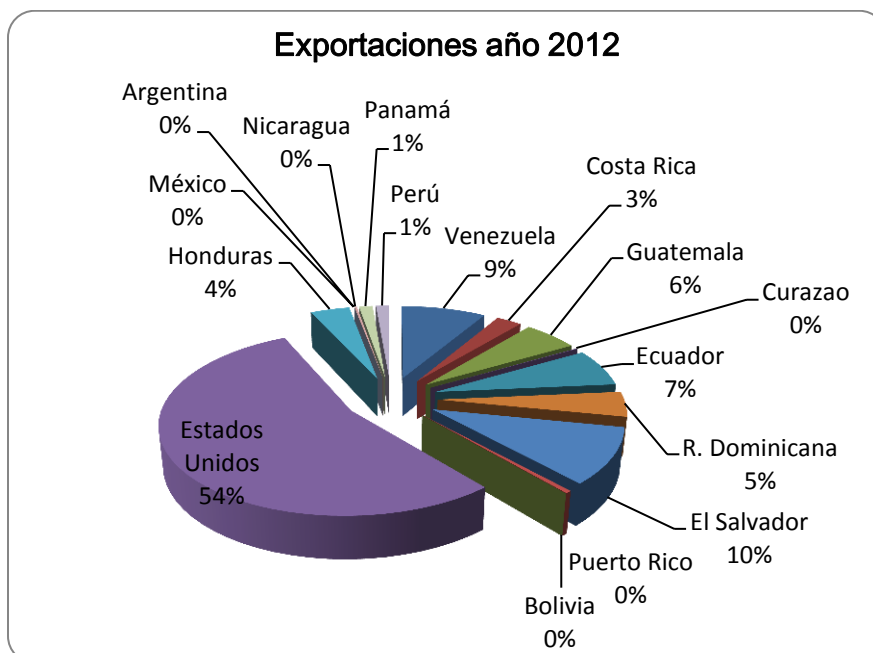
Fuente: Dirección Industrias Lavco

Gráfico 2. Participación en los diferentes países de exportación año 2006



Fuente: Dirección Industrias Lavco

Gráfico 3. Participación en los diferentes países de exportación año 2012



Fuente: Dirección Industrias Lavco

ANEXO F: Premio Cámara- Colciencias

Imagen 3: Mejor empresa en el programa de Innovación.



Fuente: Dirección Industrias Lavco

ANEXO G: Planta Industrias LANCO

Imagen 4: Distribución física Industrias Lavco.



Fuente: Pagina web Industrias LAVCO. Disponible en : <http://www.lavco.com.co/>

ESTRUCTURA NOTA DE ENSEÑANZA INDUSTRIAS LAVCO

1. Título del caso: Toda Una Trayectoria de Vida Laboral: Los hermanos Vesga

2. Introducción: Este caso, se centra en una empresa manufacturera del sector metalmecánico llamada Industrias Lavco, tiene una característica particular ya que la empresa está bajo el mandato de tres odontólogos pero los niveles de competitividad alcanzados son relevantes y significativos. El caso de estudio de la empresa Industrias Lavco le permite entonces a los estudiantes conocer las buenas prácticas con las que una empresa familiar del sector metalmecánico ha logrado triunfar puesto que aquí se dan a conocer las principales estrategias que ha implementado la familia Vesga Rueda en la empresa, con el fin de lograr mantenerla en el mercado como una empresa altamente competitiva. Además se muestra como ha sido el manejo de la sociedad en temas como las relaciones familiares, relaciones de poder, los roles de los integrantes de la familia. Al hacer revisión de la literatura en la teoría de empresas familiares se encuentra que el tema de la sucesión es uno de los aspectos de mayor problemática en este tipo de **empresas, pero Industrias Lavco es un ejemplo de que la sucesión si se puede realizar sin mayor inconveniente.**

Resumen Del Caso: Industrias Lavco fue fundada en Bucaramanga en el año 1991 por Luis Armando Vesga Gutiérrez, oriundo de Charta (Santander), quien llegó a Bucaramanga en el año 1935 y desde entonces, se dedicó a aprender las principales actividades que se desarrollan en un taller de mecánica, convirtiéndose estas, en la principal fuente de sustento para él y su familia. Durante el transcurso de su vida, Luis Armando hizo parte de algunas asociaciones como Metco Ltda. y Vesga Hermanos. Tras esta trayectoria empresarial llegó a formar junto con su familia Industrias Lavco Ltda.

Actualmente la empresa se encuentra bajo el mandato de los hijos de Luis Armando y Mary: Olga patricia de 49 años, Rose Mary de 47 años y Luis Vesga Rueda de 42 años de edad, los tres Odontólogos de profesión han tenido el apoyo y deseo de sus padres para que dirijan la empresa familiar. Aunque los tres hermanos emprendieron carreras distintas a la actividad de la empresa, se han capacitado para darle un mejor manejo a la sociedad y posicionarla dentro del sector metalmecánico como una de las mejores.

3. Conceptos a trabajar:

¿Por qué estudiar las empresas Familiares?

Si algo caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el pasado y mirar al futuro. Las compañías familiares son más que patrimonio, son una combinación de propiedad y valores, son una mezcla de legado y gobierno, puesto que no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos principios y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas.¹⁷⁹

Retirarse no significa irse: Al abordar el tema de la sucesión generacional se deben planificar los nuevos roles que asumirán en el futuro los miembros de la generación que actualmente gobierna, en o para la empresa. De la misma forma se debe proceder respecto de los roles que debe asumir la nueva generación familiar respecto a la empresa y cómo han de prepararse para acceder a éstos.¹⁸⁰

Relaciones de poder Los miembros de una familia propietarios de una o varias empresas, especialmente cuando participan de manera directa en los negocios, mantienen relaciones de diverso tipo, fundamentalmente afectivas y laborales que

¹⁷⁹ TÁPIES, Josep. Claves de futuro en la empresa familiar. Empresa Familiar el valor de los Valores. Barcelona Junio 2013

¹⁸⁰ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

al combinarse unas con otras, pueden originar problemas o convertirse en fortalezas tanto para la familia como para la empresa. Ward (1997) al referirse al crecimiento de las empresas familiares realza la importancia de las relaciones de familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación y enfatiza que la base de ello está en buenas relaciones entre familiares. Incluso, para adoptar y hacer uso de estrategias relevantes, se requiere un buen manejo de las relaciones entre familiares, como lo sostiene Horton (1986) mencionado en Sharma *et. al* (1997:11) al manifestar que para la implementación de una estrategia exitosa las empresas familiares necesitan manejar efectivamente dos tipos de relación: entre miembros familiares y entre miembros familiares y directivos.¹⁸¹

Características de las empresas familiares. Generalmente la empresa familiar consta de tres subsistemas independientes pero interconectados entre sí. La familia, los propietarios y los empleados. Cada uno de estos círculos rigen sus propias normas, reglas, estructuras etc., por esta razón en las empresas familiares no existen límites claros entre empresa y familia. Generalmente, la autoridad es la paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer. Todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas.¹⁸²

Protocolo Familiar: Es un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la familia empresaria: Rentabilidad más armonía familiar. Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan como “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese

¹⁸¹ LOZANO POZO. Melquicedec. Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento & gestión*, 15. Universidad del Norte, 83-110, 2003.

¹⁸² MORA DUARTE, Vicente. Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá: cinco casos del sector comercial. Universidad del Valle, (2007). p 109

patrimonio familiar para poder legarlo a la próxima generación. Es el instrumento que ayudará a la familia a transformarse en una familia Empresaria, unida por un futuro en común.¹⁸³

Pensar estratégicamente: La construcción de un protocolo familiar debe incluir el presente pero especialmente el futuro. Esto permitirá la proyección de la estrategia de sucesión anticipada con un horizonte que incluya a varias generaciones.¹⁸⁴

Factores de éxito en las empresas familiares Se entiende por éxito un elevado nivel de correspondencia entre lo planificado y lo conseguido. Esto es, desarrollar la actividad que se desea en condiciones adecuadas de rentabilidad, resultando de la misma un beneficio.

Es importante tener presente que en las empresas familiares o de cualquier otra índole, las causas que le generan éxito o que por el contrario pueden llevar a la aparición de sus problemas suman un conjunto de factores que concluyen casos diferentes y dependen de cada empresa.¹⁸⁵

Buenas prácticas para las empresas familiares Las buenas prácticas en general son aquellas acciones que mejoran la eficiencia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Son las que se incorporan desde un punto de vista proactivo para mejorar una tarea, proceso o programa, más allá de las exigencias legales o sociales. Se entiende entonces que las buenas

¹⁸³ ANTOGNOLLI, Santiago Eduardo. ¿Qué es el protocolo familiar? De gerencia.com. Consultado [29 de Septiembre de 2013]. Disponible en: < <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>>

¹⁸⁴ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

¹⁸⁵ Asociación de Jóvenes Empresariales. AJE. Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Madrid, España.

prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre maneras de actuar.¹⁸⁶

Para las empresas familiares algunas de las buenas prácticas consisten en:

- ✓ Crear órganos corporativos
- ✓ Definir un protocolo familiar
- ✓ Crear una Junta Directiva
- ✓ Crear una asamblea de socios.
- ✓ Definir una misión y visión
- ✓ Realizar un delimitación clara de roles y funciones de la empresa
- ✓ Definir un organigrama, entre otras.

4. Objetivos Pedagógicos

El caso pedagógico de Industrias Lavco está diseñado para implementarse en asignaturas como Creación de Empresas y Dirección Empresarial. Con este caso se busca que el estudiante tenga conocimiento sobre las buenas prácticas que se pueden implementar en las empresas con el fin de alcanzar el éxito en las mismas.

A continuación se describen los principales objetivos que se persiguen con el estudio de este caso:

- a. Identificar las particularidades de la empresa familiar Industrias Lavco Ltda.
- b. Socializar en el aula de clase las relaciones de poder, el proceso de sucesión y los factores de éxito con los que las empresas familiares, logran sobrevivir en el mercado.

¹⁸⁶ GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.

- c. Conocer y debatir en la clase las buenas prácticas que deben aplicar las buenas empresas familiares para alcanzar mejores resultados en su labor productiva.
5. Origen de los datos: La información que se presenta en el caso pedagógico de Industrias Lavco, fue obtenida directamente de la empresa por medio de entrevistas, archivos, y actas en las que se encontraban aspectos relacionados a los temas de interés, mencionados anteriormente en los objetivos. La fuente de información primaria fue Olga Patricia Vesga Rueda¹⁸⁷, actual gerente de Industrias Lavco.
6. **Tareas:**
- a. Lectura del caso
 - b. Análisis de la problemática o situación del caso, mediante la extracción de las ideas más importantes del mismo.
 - c. Analizar las prácticas utilizadas en la empresa Industrias Lavco, con el fin de hacer una comparación con las prácticas utilizadas en las demás empresas familiares del entorno actual.

7. Preguntas de asignación

Son las preguntas que se le entregan al estudiante por adelantado junto con el caso para ayudar a centrar el análisis del caso.

- ¿Describa cronológicamente los hechos principales en la historia de Lavco?
- ¿Cuáles son las estrategias con las que Industrias Lavco ha sobrepasado fronteras?

¹⁸⁷ VESGA RUEDA, Olga. Gerente General de Industrias Lavco Ltda. y miembro de la segunda generación de Lavco.

- ¿Cómo describiría ud. el manejo del cambio generacional en Industrias Lavco?
- ¿Cuál cree ud. que es el futuro de la empresa Industrias Lavco?

8. Lecturas adicionales A continuación se señalan algunos artículos que se sugiere consultar con el fin de ampliar la noción sobre Industrias Lavco.

- a. De dientes a camisas para Motor. Innovación y desarrollo.
- b. Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico 2010. Reconocimiento a mejor empresa.
- c. Lavco le apostó a la Innovación y ganó futuro.

Además se recomiendan los siguientes libros los cuales pueden ser consultados con el fin de que el estudiante pueda tener un mayor aprendizaje de los conceptos y teorías mencionadas en el caso de estudio.

- ✓ ANTOGNOLLI., et al. Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A. (2012). 120 p.
- ✓ ARIZA MONTES, José Antonio.; FERNÁNDEZ PORTILLO Luis. Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? Universidad de Córdoba. P.1-18
- ✓ GONZÁLEZ UNZETA, Cristina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.
- ✓ LOMELLO, Claudio. Un Modelo de éxito. Caso Valentín Caon. ¿Cómo mantener los valores y la armonía familiar, apostando al crecimiento empresario?
- ✓ SANCHEZ Carlos. Los errores de las empresas familiares. Disponible en CNNEXPANSIÓN 04 de Noviembre 2009.

PLAN DE ENSEÑANZA

La clase se puede iniciar debatiendo las características generales del caso de Industrias Lavco. La primera pregunta no necesita tener una relación inmediata con la problemática o el objetivo del caso, podría ambientarse la charla con un resumen general de la historia de la empresa. A medida que se va entrando en el tema, el instructor puede ir generando una discusión sobre los temas de interés: Relaciones de poder, cambio generacional, factores de éxito y buenas prácticas de las empresas familiares.

A medida que se va introduciendo a los estudiantes en el tema, se puede ir hablando de la principal problemática de la empresa Industrias Lavco Ltda., la cual se describe a continuación en el plan de enseñanza. Luego se recomienda que el docente realice algunas preguntas a cerca de las principales características de la empresa.

Después de que los estudiantes estén más familiarizados con las características y la problemática de Industrias Lavco Ltda., se recomienda llevar la discusión hacia el análisis del panorama futuro de la empresa.

Para finalizar con la discusión, el instructor debe orientar al estudiante hacia las conclusiones de los principales temas estudiados a través del caso como las relaciones de poder, el cambio generacional, las buenas prácticas y las etapas evolutivas.

A continuación se sugieren unas preguntas para guiar la discusión del caso durante la clase.

➤ **Para Iniciar la clase.**

- **¿Qué hacía Luis Armando Vesga antes de crear Industrias Lavco?**

Rta / Antes de darle vida a Lavco, Luis Armando Vesga hizo parte de varias sociedades donde su principal socio fue su hermano Efraín Vesga. En dichas sociedades se dedicaron siempre a la reparación de motores. De las sociedades más importantes para Luis Armando se pueden mencionar: Vesga Hermanos, Sivecol y Metco.

- **¿Qué enseñanza le quedó a Luis Armando de trabajar en sociedades?**

Rta / Del trabajo en equipo siempre quedan lecciones. Para Luis Armando la más importante fue aprender a llevar una adecuada contabilidad, registrar todo lo que entra y lo que sale fue fundamental para poder controlar su capital invertido. Cuando los hermanos Vesga hicieron parte de METCO el no tener los adecuados controles de contabilidad los llevo a tener pérdidas de dinero, corriendo el riesgo de quedar en la calle.

También es importante considerar que para el trabajo en sociedades se requiere de gran compromiso de todos los socios y en este caso es fundamental aprender a tener muy claras y separar muy bien las relaciones familiares de las laborales.

- **¿Considera que la decisión que tomó Luis Armando de separarse de su hermano fue la adecuada?**

Rta / Para trabajar en una sociedad se requiere de gran entendimiento entre el equipo de trabajo. Entre las dos familias de los hermanos Vesga las relaciones no eran las mejores por tal razón la mejor opción si era trabajar por separado.

Pero también es importante considerar que los hermanos Vesga hubiesen podido seguir trabajando juntos, como lo venían haciendo años atrás

definiendo un protocolo familiar y estableciendo reglas claras para cada familia.

Para el desarrollo de la actividad durante la clase, se recomienda en esta parte entregar el caso B, para que los estudiantes los lean durante la clase y puedan continuar con el debate de acuerdo a las preguntas que se sugieren a continuación.

- **¿Qué consecuencias se presentaban para los hermanos Vesga a la hora de decidir trabajar por separado?**

Rta / De cierta manera para los dos hermanos trabajar por separado implicaba competencia el uno para el otro, ya que ambos eran igualmente conocidos por la capacidad y calidad de trabajo en su entorno. Pero a su vez estos dos hermanos se complementaban al realizar el trabajo juntos, tenían fortalezas complementarias de tal manera que al separarse, su competitividad disminuía.

- **¿Qué aspectos llevaron a Luis Armando a crear Industrias Lavco?**

Rta / Luis Armando tomó la decisión de crear Industrias Lavco tras la disolución de la sociedad de Metco. Otro aspecto que lo llevo a pensar en trabajar por separado en su propia empresa fue, entender que ya no era posible seguir trabajando con su Hermano Efraín ya que era difícil llegar a acuerdos entre las dos familias.

- **¿Cuáles fueron los aspectos claves que se lograron en la primera generación de Lavco que permitieron el progreso de la empresa?**

Rta / Después de tres años de trabajo a prueba y error Lavco logró establecer las fórmulas para la fabricación de las camisas de motor. La constancia, el optimismo la perseverancia, la dedicación y el trabajo en familia fueron fundamentales para lograr superar los obstáculos que se presentaron.

- **¿Qué desventajas trae para la empresa familiar de Luis Armando decidir trabajar en la fabricación de camisas para motor y dejar a un lado la reparación de motores?**

- ✓ **Rta /** Dejar a un lado la rectificación de motores implicó para la Familia Vesga Rueda hacer grandes inversiones tanto en la planta física como en maquinaria y materias primas.
- ✓ La rectificación de motores es un proceso que se logra hacer en corto tiempo, no implica grandes mayores inversiones y permite un mayor flujo de dinero.
- ✓ La fabricación de camisas para motor significó para Luis Armando empezar a estandarizar procesos, inicialmente la pérdida de material fue considerable.

- **¿Qué aspectos claves ha utilizado Industrias Lavco para ofrecer un mejor servicio a sus clientes?**

Rta / Con el fin de satisfacer a los clientes, la empresa tiene como política la flexibilidad antes las peticiones del cliente. Lavco elabora sus productos de acuerdo a sus medidas estándar o bajo plano físico como lo desee el cliente.

- **¿Qué caracteriza a la empresa Industrias Lavco?**

Industrias Lavco está caracterizada por el alto desempeño que ha alcanzado en el sector metalmecánico estando dirigida por tres odontólogos.

Industrias Lavco se caracteriza por los altos estándares de calidad en sus productos.

La tenacidad de la familia Vesga Rueda, en el caso de Luis Armando quien desarrollo algunas de las máquinas que requería para su propio taller.

- **Describa la principal problemática de Industrias Lavco**

Lavco es una empresa manufacturera administrada por odontólogos, la falta de conocimiento técnico en el sector manufacturero ha retrasado el proceso de toma de decisiones relevantes en la empresa, Lavco es una empresa que no fue planeada, la empresa no tiene órganos de gobierno definidos, y por esta razón como empresa familiar nunca han logrado reunirse y debatir cuales son las mejores decisiones para la compañía. Por falta de experiencia Lavco ha tenido malas negociaciones que los han puesto en riesgo.

➤ **Generando debate**

- **¿Cuáles han sido los aspectos claves que le han permitido tener éxito a Industrias Lavco, considerando que las personas que asumieron el manejo de la empresa son personas con una profesión diferente al objeto social de Lavco?**

Rta / En la segunda generación, Industrias Lavco quedó bajo la dirección de tres Odontólogos una profesión que no tiene relación alguna con el sector metalmecánico. Olga, Rosemary, y Luis Armando, asumieron esta decisión como un gran reto para el cual empezaron a prepararse para lograr un mejor desempeño en sus labores, diplomados y especializaciones han sido claves para lograrlo, la profesionalización y las constantes capacitaciones han sido la herramienta clave para la continuidad y supervivencia de la empresa familiar.

- **¿Cuáles considera ud. que han sido las desventajas para Industrias Lavco al no tener un órgano de gobierno corporativo claramente definido?**

✓ **Rta /** Las decisiones recaen en una sola persona, en este caso en la Gerente, y en algunas ocasiones los hermanos pueden quedar inconformes con la decisión tomada.

- ✓ El hecho de no que no se reúnan a tomar las decisiones en familia solo se promueven los ideales de una sola persona, se estaría dejando a un lado el hecho de trabajar en familia.
 - ✓ Difícilmente se podrían hablar de temas futuros de la empresa familiar.
- **¿Cómo cree ud. que ha beneficiado a Lavco la relación familiar y laboral de los Hermanos Vesga Rueda?**
 Rta / En Lavco el hecho de que exista una buena relación entre los integrantes de la familia ha permitido el progreso de la empresa, ninguno de los hermanos intervino en el proceso de toma de decisiones de los demás logrando así mejores resultados en cada área de trabajo. Las buenas relaciones familiares entre los hermanos permiten una buena comunicación la cual es fundamental para la continuidad de la empresa.
- **¿Cuáles han sido las principales ventajas de Industrias Lavco, al no presentarse problema con el proceso de sucesión de una generación a otra?**
 Rta / El proceso de la sucesión es uno de los más tediosos en la empresas familiares, pero en Industrias Lavco sus fundadores la planearon adecuadamente y permitieron que sus hijos se incorporaran en las actividades de la empresa de tal manera que cuando ellos se retiraron, los sucesores ya tenían claro sus roles en el trabajo lo que les permitió trascender fácilmente.
- **Para finalizar con la discusión, el instructor de la clase puede ir hablando del futuro de esta empresa.**
- **¿Cuáles son los desafíos para el crecimiento continuo y la diversificación de Industrias Lavco en el mercado tanto nacional como internacional?**

Rta / Lavco ha alcanzado grandes resultados en sus procesos de fabricación pero aún no se encuentra en la capacidad directiva y organizativa para integrar el aumento de las operaciones. Para seguir creciendo Lavco requiere de personal con más experiencia en el sector metalmecánico.

- **¿Cuál cree ud. que sea el futuro para Lavco cuando cambie de generación?**

Rta / Teniendo en cuenta que la tercera generación de Lavco estará dirigida por personas ajenas a la familia existe la posibilidad que la empresa tenga un mayor crecimiento y logre mejores resultados en el sector metalmecánico.

También existe la posibilidad de que los nuevos empresarios que asuman la dirección de Lavco no le den el mejor manejo a la empresa y esta pierda competitividad en el mercado.

- **¿Que considera ud. que es más conveniente para la empresa, o cederla a terceros o mantenerla en la siguiente generación de la familia?**

Rta / En caso de ceder la empresa a la tercera generación de la familia, se pueden correr algunos riesgos considerando que estas personas, no se han interesado por hacer parte de la misma, por el contrario han estudiado carreras diferentes al desempeño de la empresa, pero se considera que por ser el patrimonio de la familia, las personas pueden adquirir mayor compromiso y responsabilidad. Y pueden superar cualquier dificultad de falta de conocimiento en el sector, ya que se considera más importante el querer continuar con el legado familiar.

En caso de que la empresa se deje en manos de terceros se corre el riesgo de que estas nuevas personas no le den el manejo adecuado a la empresa. A pesar de que los familiares estén apoyando desde una junta directiva se considera que los resultados no serán los mismos.

- **¿Qué consecuencias se pueden presentar para Industrial Lavco en caso de estar dirigida por terceros?**

Rta / La empresa se puede desintegrar al quedar en manos de terceros, aunque se pueden presentar dos panoramas. Si los familiares optan por solo brindar un apoyo desde la Junta Directiva, ellos tendrán voz y voto y pues finalmente las decisiones estarán aprobadas o respaldadas por los socios mayoritarios.

También es importante considerar que por el hecho de que pueden existir personas muy bien preparadas académicamente y pueden tener experiencia, pero esto no garantiza que los resultados que vayan a obtener sean los mejores.

Si los familiares se quedan con la empresa independientemente de la capacidad en conocimiento técnico lo importante son las ganas y el empuje que le pongan a las cosas para salir adelante.

➤ **Para finalizar la clase**

- Los profesores pueden hablar de uno de los temas relacionados. Ejem: Definir el rumbo que una organización debe de seguir no es sencillo, mucho menos poner en práctica todos aquellos planes e iniciativas que se considera necesario para el logro de objetivos y metas.¹⁸⁸
- Como alternativa los instructores pueden señalar que las empresas viven en un mundo de cambios constantes, en el cual la planeación se ve amenazada por la inestabilidad del entorno, por acciones inesperadas de la competencia y por necesidades cambiantes del mercado, sin embargo, no por esto se deja

¹⁸⁸ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

de establecer, comunicar, coordinar y ejecutar planes de acción que se consideren adecuados para alcanzar el éxito.¹⁸⁹

- También se puede hacer referencia a la importancia de los Planes estratégicos los cuales reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar eficazmente los acontecimientos imprevistos. Son el sello distintivo para nuevos emprendimientos y el requisito para la supervivencia a largo plazo.¹⁹⁰ Es aquí en donde más que realizar una planeación estratégica, surge la necesidad de contar con organizaciones con Dirección Estratégica, misma que tiene la tarea de identificar el rumbo que la empresa pretende seguir, tomando en cuenta factores que pueden contribuir u obstaculizar el camino a seguir, esto con la finalidad de trabajar en ellos potencializándolos o minimizándolos, acompañada siempre de considerar todo lo que integra a una organización, factores como las personas que laboran en ella, los recursos tecnológicos y económicos con los que cuenta, el conocimiento y experiencia adquirido por la organización en su pasado, la visión de romper paradigmas siendo creativos e innovadores y lo más importante la cooperación y participación integral.¹⁹¹
- Además se puede hablar del riesgo ya que hoy en día es un tema que no puede ser desatendido en las organizaciones, ya que hoy más que nunca, las empresas toman decisiones las cuales las llevan por caminos que les permitirán alcanzar logro el de sus objetivos, sin embargo estos se encuentran llenos de minas esperando a ser pisadas, y no por esto la solución es quedarse quieto sin caminar hacia adelante¹⁹².

¹⁸⁹ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁹⁰ CHAUCA MALÁSQUES, Pablo; SOLARI VICENTE, Andrés. Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo. Facultad de Economía .Vasco de Quiroga

¹⁹¹ IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

¹⁹² IMMPC. Instituto Mexicano De Mejores Prácticas Corporativas. El cambio inicia adentro. Consultado:[22 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas/innovacion-y-mejora-continua>>

- También se considera importante hablar de que el éxito de del traspaso de la conducción de la empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar cosas juntos. Lo ideal es contar con una sucesión programada en casa empresa, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de los herederos (quienes en su momento deberían poder contar también con un retiro apropiado).¹⁹³

- Las empresas familiares de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones. Generalmente las empresas familiares están íntimamente relacionadas con la región y su población lo que suele revestirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.¹⁹⁴

- Los profesores también pueden mencionar al finalizar la clase algunos de los temas interés en empresas familiares como los que se mencionan a continuación los cuales hacen parte de las 10 claves esenciales para el crecimiento de la empresa familiar:¹⁹⁵
 - ✓ La profesionalización de la gestión de la empresa familiar: definir roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la empresa familiar
 - ✓ Reglas claras: establecer acuerdos familiares explícitos como parte de la profesionalización. Transparencia en las remuneraciones.
 - ✓ El gobierno corporativo y la formación del directorio: incorporar directores profesionales y profesionalizar a los directores familiares.
 - ✓ Planificar la sucesión: la sucesión en los cargos de dirección y la preparación de las nuevas generaciones.

¹⁹³ SALAZAR NAVA, Guillermo. Empresas familiares. Barcelona, 24 de Enero de 2005.

¹⁹⁴ SALAZAR NAVA, Guillermo. Empresas familiares. Barcelona, 24 de Enero de 2005.

¹⁹⁵ BAZÁN, Roberto. Suplemento Especial Empresas Familiares. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Universidad Siglo 21. Publicado Mayo de 2013

- ✓ Acciones preventivas patrimoniales: para evitar conflictos sucesorios, distinguir los ámbitos de los bienes y prevenir ante eventuales separaciones entre los socios y los conyugues.
 - ✓ Visión: el armado de la visión compartida como punto en común para la planificación de la gestión.
 - ✓ Valores: definir los valores familiares y empresariales a preservar y transmitir a sus descendientes
 - ✓ El límite de los subsistemas: separar claramente los ámbitos familiares de los empresariales distinguiendo bien los límites entre los tres subsistemas: familia propiedad y empresa
 - ✓ La importancia de las buenas decisiones: tomar decisiones basadas en instrumentos de gestión y control para el crecimiento sostenible de la empresa familiar.
 - ✓ Equipo de trabajo: integrar un equipo inter generacional de dirección familiar para la empresa.
-
- Finalmente, el instructor deberá orientar a los estudiantes hacia la síntesis y conclusiones del caso. Basándose en la experiencia docente, el profesor puede dar unos consejos prácticos, temas de reflexión, artículos que pueden leer o investigar de acuerdo a sus conocimientos.

Anexo 33 Presentación del caso Industrias Lavco en clase de creación de empresas

Ilustración 4 Fotografía presentación Caso Industrias Lavco



Fuente: Autoras

Ilustración 5 Fotografía presentación Caso Industrias Lavco



Fuente: Autoras

Anexo 34 Artículos Publicables

- **Artículo publicable Foto Serrano Ltda.**

**FOTO SERRANO LTDA.
UN ROLLO HECHO HISTORIA¹⁹⁶**

Estudio de la empresa Familiar partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional.

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, Ph.D*.
Docente, Escuela de estudios Industriales y Empresariales, UIS, Colombia
acpedraza@gmail.com

PAULA TERESA MARTINEZ PEÑALOZA
Estudiante pregrado, Escuela de estudios Industriales y Empresariales, UIS, Colombia
Paulita.mar17@hotmail.com

JENNIFFER CAMILA TORRES MORENO
Estudiante pregrado, Escuela de estudios Industriales y Empresariales, UIS, Colombia
Camilitatorres@hotmail.com

RESUMEN

La importancia de las empresas familiares es muy amplia, pero en realidad se conoce muy poco de ellas. Este artículo tiene como propósito analizar la aplicación del Modelo Evolutivo Tridimensional en la dinámica de la empresa familiar a través del análisis de las interrelaciones entre las etapas evolutivas de los subsistemas: Propiedad, Familia y Empresa a partir del estudio del caso de Foto Serrano Ltda., una empresa familiar fundada en el año 1940, y pionera del arte fotográfico en la ciudad de Bucaramanga.

PALABRAS CLAVES: Industria fotográfica, Empresa familiar, Relaciones de poder, Cambio Generacional, Buenas prácticas.

¹⁹⁶ Este artículo se basó en el trabajo "LAS EMPRESAS FAMILIARES EN SANTANDER. UN ESTUDIO DE CASO DE FOTO SERRANO LTDA" desarrollado por Paula Martínez y Camila Torres, estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial De Santander, cuyo proyecto de grado fue dirigido por Aura Cecilia Pedraza (autor 1).

*Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Industrial De Santander, Cra 27 calle 9, Bucaramanga, Colombia.

ABSTRACT

The importance of family businesses is very extensive, but actually we know a few things about them. This article aims to analyse the applicability of Three-Dimensional Evolutionary Model in the dynamics of the family business through the analysis of the interrelationships between the evolutionary stages of the subsystems: Property, Family and Enterprise and through the case study of Foto Serrano Ltda., a family business founded in 1940, pioneer of photographic art in Bucaramanga.

KEYWORDS

Photographic industry, family business, Power Relations, Generational Change, Good Practice.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son la forma más antigua y dominante en el mundo de los negocios y organizaciones; van desde las pequeñas y medianas empresas a grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países. (Gallego, 2012)

Empresa y familia son dos mundos tan disímiles y el manejo de ellos convierte las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla la creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados. Encontrar las claves, métodos y estrategias especializadas que logren mantener el funcionamiento del sistema

a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional, se convierte en un verdadero reto. (Salazar, 2005).

Este artículo quiere avanzar en el conocimiento sobre las empresas familiares en Colombia. Para esto, se analiza el caso de una empresa de gran historia en Santander, Foto Serrano Ltda., buscando reconocer cómo es la complejidad de una empresa donde se mezclan las relaciones del hogar con las laborales.

Foto Serrano es pionera en el sector fotográfico colombiano y, sobretodo, de gran trascendencia en la ciudad de Bucaramanga y zonas aledañas. Actualmente es administrada por la segunda generación de su familia. Hoy día Foto Serrano lucha en un mercado que amenaza a diario con desaparecer a causa del apocalipsis digital pero la familia empresaria, a pesar de reconocer está latente amenaza, sigue combatiendo por conservar el legado del arte de la fotografía. Hasta el 2013 la empresa familiar conserva 5 locales en los que aun opera; dos en Bucaramanga, dos en Cúcuta y uno en Honda-Tolima. Además, cuenta con la división de Serrano publicidad y creativos, la cual está orientada a ofrecer servicios como: tratamientos de imagen, grandes formatos fotográficos, realización de Fotografía publicitaria en cada una de sus manifestaciones. y con

el convenio de David Navarro Industria Fotográfica, enfocada a la fotografía publicitaria, fotografía social y de eventos, diseño de imagen y formatos de gran tamaño.

La metodología de investigación utilizada partió de un estudio teórico sobre el marco histórico y los diferentes conceptos de empresa familiar, y cuyos resultados se relacionan en el primer aparte de este documento. Adicionalmente, allí se dan a conocer las principales características de las empresas familiares sobre todo uno de los aportes más característicos atribuidos a Investigadores como Gersic, Davis, McCollom y Lansberg (1997), quienes basándose en el Modelo de los Tres Círculos. Conformados por los subsistemas de la propiedad, la familia y la empresa, formaron el **Modelo Evolutivo Tridimensional** para así comprender a través del mismo las relaciones de la interacción entre los subsistemas en diferentes momentos del tiempo en la empresa. Posteriormente, en la segunda sección, se muestra un análisis de los temas mencionados con relación a la realidad de la empresa familiar Foto Serrano Ltda. Finalmente se presentan las conclusiones y bibliografía del estudio.

1. BREVE MARCO HISTÓRICO SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares han ocupado un espacio sobresaliente desde antes

de la primera revolución industrial (Colli, 2003). Valdalizo y López García (2000) destacan que entre los siglos XVI y XVIII, previo al surgimiento de los sistemas legales que garantizaran los acuerdos comerciales, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio, dando origen a la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante de los sistemas económicos.

En la revolución Industrial se dio el cambio profundo de las bases sobre las que se estructuraba la empresa (la mecanización, el nacimiento de la fábrica, la concentración de los trabajadores en un mismo lugar y la formalización de instituciones jurídicas) y con ella la forma de dirección de la misma. Sin embargo, la revolución industrial no trae aparejada la destrucción de la relación familia-empresa, sino que es la base a partir de la cual se materializan los proyectos. (Basco, 2006)

En la década de los noventa se produjo la consolidación de empresa familiar y fue a partir de este momento y de la adquisición de conciencia sobre la importancia económica que posee este tipo de empresas, que se empezaron a publicar revistas como la Family Business Review en 1988, y también la Family Business Network en 1997, así como la proliferación de estudios

científicos, libros, artículos y seminarios sobre el tema. (Rodrigo, 2011).

1.2. ¿Qué es la empresa familiar?

Una de las primeras enunciaciones que se pueden encontrar de empresa familiar es la proporcionada por autores como Calder (1961) y Donnelly (1964), en la que la plantean como aquella empresa que tiene características específicas por el hecho de ser familiar, es decir, como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por la misma. Lansberg, Perrow y Roglosky (1988) la definen como una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad. Una definición más actual es la de Longenecket (2001) quien ha hecho referencia a la empresa familiar, diciendo que esta se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios.

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente se puede observar que existen diferentes concepciones de lo que es una empresa familiar. Buscando un consenso, plantearon una de las últimas definiciones la cual proviene de las dos principales instituciones internacionales que representan el grupo de empresas familiares. Estas dos instituciones han aceptado una definición oficial de

empresa familiar, la cual fue aprobada en Bruselas el 27 de marzo de 2008 por el European Group Of Owner Managed and Family Enterprise (GEEF) y en Milán por la junta directiva del Family Business Network (FBN) el 7 de abril del mismo año. Esta definición, que cuenta con una aceptación mayoritaria y fue adoptada en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), es la siguiente:

Una compañía independientemente de su tamaño es empresa familiar según (Tápies, 2011) si:

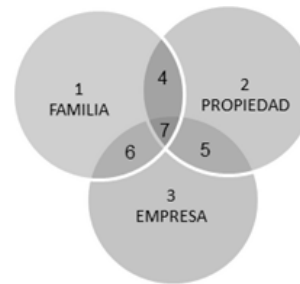
- a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de
- b) la persona que tiene o ha adquirido el capital
- c) social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- d) La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta
- e) Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía
- f) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

1.3. Modelo de los Tres Círculos

EL modelo de los tres círculos fue desarrollado en la tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard en 1982. (Sharma, Astrachan y Koiranen, 2007). El modelo conceptual de la empresa familiar consta de tres subsistemas independientes pero interconectados entre sí. La familia, los propietarios y los empleados, cada uno de estos círculos rigen sus propias normas, reglas, etc., por esta razón en las empresas familiares no existen límites claros entre empresa y familia. La autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional, si hay dinero se llevan más y si no hay se llevan menos, el que más necesita es el que más retira. (Antognolli, 2012)

Este tipo de estructuras puede tener éxito o no dependiendo del tipo de familia, del tipo de empresa, del tipo de mercado y del tipo de coyuntura. La representación común de las empresas familiares es la de tres círculos que se solapan como se muestra en la figura 1 de Davis y Tagiuri.

Figura 1. Los tres círculos de Davis – Tagiuri



Fuente: Modelo de tres círculos desarrollados por Renato Tagiuri y John A. Davis

A continuación se define cada círculo del modelo. (Salazar, 2005).

El círculo Familia: Es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa: Comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad: Determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

El modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vistas de

los diferentes subconjuntos de los sistemas, la descripción que este hace se circunscribe a un momento específico. Es así como al añadir la dimensión de tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. El **Modelo Evolutivo Tridimensional** explica cada una de las dimensiones de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.

1.4. Etapas Evolutivas de la Empresa Familiar

Según el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, propuesto por Gersic (1997), presentado en la Figura 2, la mayor parte de las empresas familiares arranca con un solo dueño; con el tiempo muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de sociedades de hermanos y la del consorcio de primos. Esto no significa que este tipo de empresas siempre siga la misma secuencia, dado que en la fundación y la propiedad, muchas empresas combinan más de una generación. (Gersic, et al 2004).

A continuación se dan a conocer cada uno de los ejes del Modelo Evolutivo Tridimensional.

1.4.1. El Eje de la Familia

Gersic et al. (1997) propone cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje

de la Familia que se describen en la Tabla 1:

Tabla 1: Eje de la Familia

CARACTERISTICAS	RETOS
Joven Familia de Negocios	
Generación adulta menor de 40 años, Hijos, si los hay, menores de 18 años	Crear una empresa conyugal funcional, Decisiones sobre relación entre trabajo y familia, Crianza de los hijos
Ingreso en el Negocio	
Generación mayor entre 35 y 55 años, Generación joven entre adolescencia y 30 años	Transición a la edad madura, Separar e individualizar a los hijos, Decisiones relativas a la carrera de los hijos
Trabajo Conjunto	
Generación mayor entre 50 y 75 años, Generación joven entre 20 y 45 años	Cooperación y comunicación entre Generaciones, Manejo constructivo del conflicto, Dirigir la familia de la tercera generación.

Cesión de la Batuta	
Generación mayor, con 60 años o más años.	Desvinculación de la primera generación. Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación.

Fuente: Gersic y otros, 1997

1.4.2. El Eje de la Empresa¹⁹⁷:

En el Eje de la Empresa, los autores Gersic et al. (1997) definen tres etapas que se describen en la Tabla 2.

Tabla 2: Eje de la Empresa

CARACTERISTICAS	RETOS
Nacimiento	
Estructura informal: El empresario está en el centro de todo	Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) Racionalidad frente al sueño del fundador
Expansión-Formalización	
Estructura cada vez más formal. Múltiples productos y líneas de negocio.	Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas y políticas organizacionales.

¹⁹⁷ El MET utiliza el concepto de eje refiriéndose a dimensiones ordinales.

	Gestión financiera.
Madurez	
Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales Procedimientos organizacionales	Reenfoque estratégico Compromiso de directivos con propietarios. Reinversión.

Fuente: Gersic y otros, 1997

1.4.3. El Eje de la Propiedad

Los autores del (MET), definen el eje de la propiedad apoyándose en las fases de la propiedad desarrolladas previamente por Ward (1991). Proponen tres fases claramente marcadas identificadas en el modelo evolutivo de la empresa familiar, descritas en la Tabla 3.

Tabla 3: Eje de la Propiedad

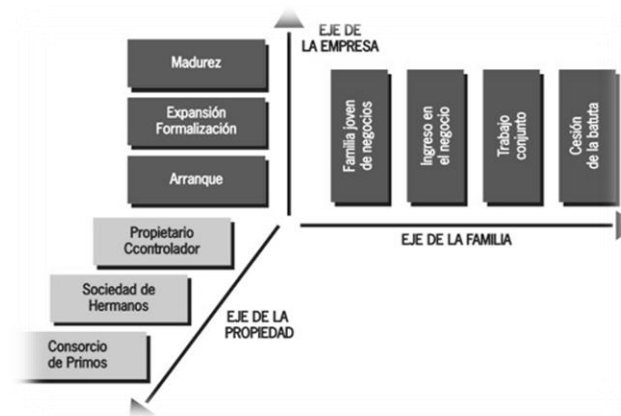
CARACTERÍSTICAS	RETOS
Empresario - Controlador	
Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. Otros propietarios, si existen, sin	Capitalización Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas.

CARACTERÍSTICAS	RETOS
autoridad importante.	Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.
Sociedad de Hermanos	
Dos o más hermanos tienen el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos.	Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios. Definir la función de los hermanos. Atraer y mantener el capital. Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia
Consortio de Primos	
Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados o no empleados.	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la EF.

Fuente: Gersic y otros, 199

A continuación en la figura 2 se ilustra el Modelo Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar propuesto por Gersic y otros (1997).

Figura. 2 Etapas Evolutivas de la Empresa Familiar



Fuente: Gersic y otros, 1997

2. FOTO SERRANO LTDA.

La empresa familiar Foto Serrano, en su primera generación como familia estuvo conformada por su fundador, David Navarro, su esposa Amparo Uribe y sus tres hijos: Reynaldo, Herman y Amparo. Esta generación culminó en el año 1974 cuando David Muere. Después de este tiempo Herman Navarro Uribe toma el poder de la sociedad conformando la segunda generación de la empresa familiar junto con su esposa Myriam Gámez, actualmente separados y sus tres hijos: David, Jose German y Luisa Fernanda. Finalmente la tercera Generación que será conformada por los hijos de Herman quienes no han participado activamente en la sociedad debido al poder que ejerce el líder. En el 2013 han tenido un mayor acercamiento aunque aún no tienen la completa libertad para manejar su también empresa familiar. En definitiva

las dos generaciones que han dirigido a Foto Serrano tienen algo muy común, la ambición del poder reflejada en un gobierno autocrático.

2.1. Análisis Modelo Evolutivo Tridimensional en Foto Serrano.

A continuación se describe cada uno de los ejes del Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersic et al (1997) en la empresa familiar Foto Serrano Ltda.

2.1.1. El Eje de la Familia (EF)

- **Joven Familia de Negocios**

Este constituye el escenario característico de la mayoría de las empresas familiares en su momento de arranque.

Esta etapa inicialmente se dio en Foto Serrano, cerca de los años 40 donde surgió la decisión de trabajar en familia un proyecto empresarial. En aquella época los emprendedores Deogracias Serrano y David Navarro Serrano quienes se conocieron en Honda-Tolima y se convirtieron en grandes amigos, decidieron abrir paso en la ciudad de Bucaramanga a un arte que hasta entonces no había sido explorado.

David y Deogracias ambos con 36 años de edad, casados y con hijos menores de edad decidieron iniciar en el garaje

de la casa de David el negocio de la fotografía. Allí realizaron sus primeros revelados por tres años, en los que experimentaron y ensayaron toda suerte de ajustes a su labor. El reto que afrontaron como familia empresaria fue la funcionalidad de la empresa y la crianza de los hijos. Al ser el negocio de dos hogares las relaciones en ocasiones se tornaban espinosas. Aunque la familia de Deogracias no participó de la empresa familiar y este en el año 1950 decidió retirarse y venderle su parte a David, la dificultad de llevar en marcha un negocio de familia siguió siendo uno de los mayores problemas.

En esta empresa el poder en sus inicios estuvo bajo el patriarcado de David Navarro, quien siempre impuso sus ideales y se encargó de tener el control absoluto de toda la organización. Este tipo de empresas permiten que el fundador tome las decisiones estratégicas, operativas y a menudo también las asociadas a la familia.

Las organizaciones familiares tienden a adoptar una estructura jerárquica que se traslada desde la familia donde en este caso David tomó el poder y la esposa Amparo Uribe adoptó un papel de soporte a la gestión. Por su parte los hijos: Reynaldo, Herman y Amparo aún eran pequeños y no se encontraban involucrados formalmente en la sociedad. David Navarro y Amparo

Uribe, se encontraban en una generación adulta menor de 40 años.

- **Ingreso de la Familia en el negocio**

El ingreso al negocio por parte de los familiares se va dando con el transcurrir del tiempo y a medida que el mismo crecimiento de la empresa lo va demandando. En esta fase los hijos ya se encontraban en la edad de la adolescencia, tal cual fue el caso de Herman quien en los inicios de los años 50, empezó a contribuir con oficios varios en la sociedad y paralelamente se fue dando la incorporación de sus hermanos; Reynaldo quien adquirió conocimientos sobre el revelado y Amparo la menor quien aprendió a retocar y firmar las fotografías. De esta forma los hermanos Navarro Uribe se fueron incorporando a medida que David-su padre lo permitía puesto que su carácter hizo difícil la armonía y el buen clima laboral.

La toma de decisiones para estos tiempos seguía estando centralizada en David. Foto Serrano seguía en crecimiento aunque este no era planificado, Para la familia Navarro, la empresa en los años 50 era más que un negocio rentable; pasaba por su mejor época explotando un mercado creciente. Pero a pesar de que mantuvieron el monopolio de la fotografía durante 26 años la carencia de políticas, roles, procedimientos y

normas que rigen la gestión siguieron siendo evidentes.

Cuando la segunda generación tomó posicionamiento en el año 1974 a la muerte de David, Herman Navarro quien asumió el liderazgo a sus 43 años ya había conformado un hogar con Myriam Gámez de tres hijos: David, Jose German y Luisa Fernanda. Al igual que en la primera generación estos descendientes ya se encontraban en su adolescencia realizando sus primeros pasos en la empresa. Por otro lado Myriam al igual que Amparo trabajó de la mano con su esposo, pero como fue característico de esta línea generacional, ambos líderes padre e hijo mantuvieron el poder absoluto de la sociedad, limitando en gran medida la participación activa de su familia.

Foto Serrano siguió en crecimiento a pesar de la competencia que apareció en los años 80 como Foto Japón el cual invadió el mercado con tecnología de punta como los minilabs¹⁹⁸. Herman quien heredó las cualidades de su padre, se encargó de mantener vigente la empresa en el mercado.

- **Trabajo Conjunto**

Esta etapa ha tenido lugar en Foto Serrano, durante sus dos generaciones.

¹⁹⁸ Es una abreviación de la palabra mini laboratorios fotográficos. Los minilabs han satisfecho la demanda de los establecimientos de revelado de fotografías. Fueron diseñados para realizar un proceso de revelado menor a 45 minutos.

A pesar de que a la hora de trabajar en equipo se presentan algunas fallas, los hijos han colaborado a sus padres en las diferentes actividades de la empresa. La comunicación entre los miembros de la familia existe, pero a la hora de trabajar en equipo se presentan algunas fallas, las cuales repercuten en malos manejos administrativos.

En la primera generación como en la segunda Amparo y David tuvieron que hacer una separación laboral. Cada uno trabajó en locales de la empresa por separado, esta situación se debió a que David impuso siempre su poder limitando las funciones de su familia. Herman repitió la historia y al igual que su padre y madre, él y su esposa Myriam tuvieron que trabajar en locales distintos debido a los constantes problemas de la relación.

En las dos generaciones no hubo un manejo adecuado y constructivo de los conflictos, la familia se mantuvo muy dispersa la falta de gobiernos corporativos, y buenas prácticas impidieron que la familia se mantuviera unida como equipo y por ello no lograron en ninguna de las dos generaciones separar los ámbitos familiares de los empresariales.

Tanto David como Herman no influyeron en las decisiones de las carreras de sus hijos. David por ejemplo apoyó las ideas de Reynaldo, Amparo-hija y Herman, este último fue de los

tres hermanos quien decidió salir del país a estudiar y explorar nuevas técnicas para ampliar y mejorar sus conocimientos en el arte fotográfico. Lo mismo sucedió en el gobierno de Herman Navarro pues sus hijos decidieron estudiar las carreras que deseaban; Jose German estudió economía, Luisa Fernanda administración de empresas y David estudió fotografía. Cada uno hizo lo que a fin de cuentas le apasionaba.

Cesión de la Batuta

La cesión de la batuta de la primera generación, se dio en el año 1974, no fue un proceso planeado, y característico de las empresas familiares fue forzosa debido a la muerte de David. David Navarro Serrano siempre mantuvo su poder y no cedió ante sus hijos, lo cual los alejó ya que no les permitió una participación autónoma en la sociedad. Solo hasta después de su muerte tomaron posicionamiento y Herman el segundo de los hijos siguió su ejemplo pues él pidió a sus hermanos comprarles la parte que a cada uno le correspondió con el objetivo de tener todo el control de Foto Serrano.

La segunda generación en el 2013 no ha dado la cesión de la batuta. Herman Navarro teme ceder el poder, por ello no ha planificado su sucesión. Los descendientes de Herman Navarro y Myriam Gámez son los futuros sucesores, es decir quienes

conformarán la tercera generación de Foto Serrano. Estas personas ya se encuentran independizadas en sus respectivas carreras profesionales, y aun así después de los problemas y conflictos familiares a raíz de la sociedad han ingresado al negocio familiar con el fin de cooperar y trabajar por su patrimonio.

2.1.2. El Eje de la Empresa (EE)

- **Nacimiento**

La historia comenzó con la entrada de la familia Navarro al mundo de la fotografía en el departamento de Santander. Para el año 1939, David Navarro Serrano y Deogracias Serrano ambos con gustos y apellidos en común cuando iniciaba la segunda Guerra Mundial, decidieron realizar la primera escritura de formalización de una sociedad: Foto Serrano Ltda. Foto Serrano nació como empresa íntegra en el año 1940 y desde los inicios fue un proyecto de experiencias aleccionadoras y de retos nuevos para sus fundadores.

La estructura de la empresa giró en torno a sus fundadores David Navarro y Deogracias Serrano, pero en especial en David quien se caracterizó por estar en el centro de la sociedad. Estos dos emprendedores fueron quienes se encargaron de crear la demanda de la fotografía en la ciudad de Bucaramanga y mantener el monopolio durante los primeros 26 años en un mercado que

en lo absoluto había sido explorado en el territorio nacional, lo que los llevó a posicionarse como los precursores y fundadores de un modelo de trabajo que con el tiempo fue acogido por los interesados en la fotografía.

David y Deogracias realizaron esta pasión bajo sus propios recursos. Para dar inicio a Foto Serrano David Navarro fue el socio capitalista y Deogracias aportó en gran medida la parte operativa.

Formalización-Expansión

En la primera generación la expansión de la sociedad fue una transición compleja, donde David, el fundador logró profesionalizar el negocio, implementar estrategias para adquirir nuevos productos y nueva tecnología.

Los Navarro marcaron la pauta con los estudios fotográficos ya que Amparo diseñaba estrategias de mercadeo para llamar la atención del cliente. Ella se ingenió, a partir de cortinas, fondos pintados por sus propias manos que eran alusivos a distintas escenas en las cuales las personas se querían retratar. Por su parte David se caracterizó por ser un hombre visionario y con sentido de innovación, él consiguió traer nuevos químicos importados con los cuales lograba hacer las fotos en color sepia, algo nuevo en el mercado para la década de los años 50. Esto ayudo para combatir a los primeros competidores que fueron apareciendo.

Por su parte Herman en la segunda Generación enfrentó la competencia que apareció bordeando los años 80, con estrategias como fue el liderazgo en costos. Es decir, fueron más eficientes y lograron ofrecer mejores precios, aunque esto los condujo a hacer un recorte significativo de personal. Otra de las estrategias que implementaron en Foto Serrano para mantenerse en el mercado consistió en la racionalización del papel. Esta la obtuvieron gracias a un mecanismo de inspección que ofrecía una máquina que había adquirido la empresa, la cual media la cantidad de color del blanco al negro y ella misma programaba los colores para captar el color correcto. Con esta poderosa máquina - desarrollada por Kónica e importada del Japón- Foto Serrano se defendió manteniendo el tan anhelado liderazgo en costos y así ofrecieron mejores precios por lo menos 12 años más y con un desperdicio de papel casi nulo. También Herman hizo alianzas estratégicas con otras empresas, en el año 1986 se alió con cinco: una de Medellín, dos de Bogotá, y una en Barranquilla. De esta unión de empresarios nació Sofocol Ltda, cuya dinámica económica giró en torno a un aporte, inversión y distribución de ganancias del capital en las que participaban los socios.

Herman Navarro logró expandir la sociedad abriendo varios puntos en la ciudad y en otras del territorio Nacional,

como Cúcuta, Bogotá y Honda. Para el año 1987 Foto Serrano creó un punto de venta descentralizado llamado Foto Espress. Luego consiguió abrir en el año 1988 un nuevo punto de Foto Serrano en Bogotá, sobre la calle 100 con 15. Para el año 1989 abrió tres puntos de venta adicional: uno en la ciudad de Bucaramanga el de Cabecera tercera etapa, Y los otros dos puntos fueron resultados de convenios con terceros en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander y el último en Honda-Tolima. Y para el año 1990 abrió el quinto punto de Foto Serrano en la ciudad de Bucaramanga ubicado en Cabecera primera etapa. En el 2010 creó en alianza con su hijo David, Industrias Fotográficas David Navarro.

Madurez

La madurez del negocio se ha ido alcanzando paso a paso, para afrontar esta etapa Herman Navarro desde el año 2011 cuenta con la colaboración de sus hijos Jose German y David Navarro quienes están trabajando por una nueva planeación estratégica e implementando procesos de transparencia para la administración de la empresa. Aunque aún en este tiempo no cuentan con órganos corporativos, no han establecido un protocolo de familia.

El único órgano de gobierno con el que siempre ha contado Foto Serrano ha sido la junta directiva, la cual está comprometida a cumplir los estatutos

exigidos por la ley; sin embargo esta no es efectuada con una periodicidad establecida. La junta directiva está compuesta por Herman y sus tres hijos, pero es asistida por Herman, David, Jose German, el contador y el administrador de la empresa. Su hija Luisa Fernanda desde hace varios años reside en España. La familia ha considerado correcto que en estas juntas existan terceros, para que el tema tratado no se desvíe a problemas de familia.

En la actualidad existe una estructura organizacional más definida con apoyo de profesionales. Foto Serrano cuenta con un administrador, un contador, y supervisores. Sus procedimientos se han vuelto más organizados y modernos con ayuda de tecnología de punta. Tiene una base de clientes establecida. Los hijos de Herman David y Jose German en el 2013 han colaborado desde sus conocimientos en la empresa, como es el caso de Jose German quien desde el 2011 ha hecho aportes significativos desde la perspectiva de la economía. Él estableció un sistema de control de calidad y un proceso de análisis de ventas el cual ha ayudado a dictaminar, día a día como están los ingresos, los costos variables y fijos de la empresa. Por su parte David ha aportado a Foto Serrano a través del servicio y el valor añadido que sella sus trabajos, realizados en Industrias Fotográficas David Navarro.

El empresario Navarro Uribe también ha enriquecido sus líneas de negocio gracias a los Benchmarking. Todas las novedades que se dieron en la segunda generación de Foto Serrano fueron el resultado de ideas visionarias que propuso y gestionó Herman Navarro desde los años 70 y 90, él se caracterizó por aprender de las ferias comerciales a las que asistió, como por ejemplo la feria de Kino en Europa y la Photo Marketing Association (PMA) celebrada la mayoría de veces en las Vegas siendo una de las ferias más importantes de la industria en América.

2.1.3. El Eje de la Propiedad (EP)

Empresario-Controlador

El empresario controlador inicialmente fue David Navarro, quien se encargó de trabajar en cada aspecto para lograr poner en movimiento la empresa. En la época en la que David controló la sociedad, logró una capitalización importante para Foto Serrano.

David siempre tuvo el control de la empresa y no logró equilibrar un control unitario con los puntos de vista de los otros miembros de la empresa familiar. Por su pugna por el poder no conformó una estructura de propiedad para la siguiente generación.

Por su parte la segunda generación inició con el control de Herman Navarro quien trabajó fuertemente para atraer y mantener el capital heredado. Herman

se caracterizó por seguir los pasos de su padre-David. En su gobierno todo el poder ha estado concentrado en él, no ha dado paso ni cabida a una planificación para la siguiente generación de la empresa.

- **Sociedad de Hermanos**

Durante la primera generación no hubo una conformación de la sociedad entre hermanos, David inició el negocio con su amigo Deogracias pero este en el año 1950 sale de la misma. Para la segunda generación un hombre estratega como Herman utilizó sus recursos de persuasión para comprarle a sus hermanos la parte que a cada uno le correspondió con el fin de liderar y dirigir el solo la empresa. La situación fue fácil debido a que sus hermanos Reynaldo y Amparo tenían otros intereses en mente. Por esta razón desde el año 1974 quedó Herman a cargo de Foto Serrano aunque fue hasta el año 1978 que se dio legalmente el traspaso de la empresa a Herman.

CONCLUSIONES

Foto Serrano ha sido y sigue siendo una empresa con falencias en las relaciones de la familia. Es evidente que la mala comunicación entre sus miembros ha generado muchas veces la separación de la familia empresaria. Por ello es necesario poner en marcha las buenas prácticas que fortalezcan a

Foto Serrano y le permitan seguir en el mercado con mayor fuerza.

A partir de las vivencias de la empresa Foto Serrano, se hace necesaria la implementación definitiva de algunas buenas prácticas como es el caso de los sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar.

Además es importante perfilar claramente las funciones de los comités de dirección y del consejo de familia, apuntando a diferenciar los ámbitos de decisión de la familia y empresa e incorporando habilidades comunicativas y prácticas de gestión que permitan prevenir y manejar los posibles conflictos.

La importancia de un protocolo familiar de alto valor ético y emocional, en Foto Serrano es imprescindible ya que ayudaría a la organización patrimonial y dejaría en claro los roles o funciones de cada uno de los miembros dentro de la sociedad. Establecer un protocolo ayudaría además a que la familia se sienta parte de un proyecto en común con una visión acorde hacia el futuro, fortaleciendo entre otras cosas la comunicación, el trabajo en equipo, el clima laboral y con ello la calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

El tema de la sucesión en Foto Serrano es un proceso que sus líderes, David y

Herman han evadido. Lo más idóneo y conveniente para la empresa es que éste sea un proceso planificado con tiempo, y sobre todo hacerlo funcionar. Es importante que Herman dé espacio y vía para que una tercera generación inyecte a la empresa un capital nuevo de ideas, energías y estrategias, que permita y entienda que la continuidad del legado familiar depende en gran medida de ello, y que ejercer un gobierno autocrático no permitirá muy probablemente que esta empresa familiar trascienda y sobreviva por mucho tiempo más.

Lo más importante es que como familia y empresa dejen de lado los conflictos y los miedos sobre el futuro, que trasciendan es decir que vayan más allá en lugar de continuar, que significa seguir haciendo lo mismo y sobre todo que trabajen unidos como familia y empresa tranquilos ya que la batalla actual es dura debido a la constante amenaza al ramo fotográfico por parte de la era digital. Es fundamental que Foto Serrano siga creciendo y que a través de las buenas prácticas construya estrategias que le permitan diferenciarse y seguir vigentes en el cambiante mercado del siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Anes, C. (2013) Danielle. L' Enterprise familiale et sa place dans les économies nationales et européennes. Institut de Droit Comparé des pays latins. Université des Sciences sociales de Toulouse.
2. Antognolli, R., et al. (2012) Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A.
3. COLPRENSA. Las empresas familiares mueren por crisis interna. [Consultado mayo 22 de 2013] Disponible en <<http://m.vanguardia.com/economia/nacional>> Publicado Bogotá 5 de diciembre de 2012.
4. DE LA HOZ. (2010). Variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para PYMES familiares de Bogotá. Nebrija Business School.
5. GONZÁLES. U. (2012). Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.
6. LOMELLO, (2012). Un Modelo de éxito. ¿Cómo mantener los valores y la armonía familiar, apostando al crecimiento empresario?
7. LOZANO. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento & gestión, 15. Universidad del norte.
8. MACIAS, RAMIREZ. (2011). Sucesión en empresas familiares: análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá.
9. PÍA. (2007) Las Buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones de Mar del plata.

- Universidad Nacional del Mar de Plata. 184 p.
10. POUTZIOURIS, et al. (2006). Una amplia visión de trabajos y tendencias de investigación.
11. QUINTANA. (2005). La innovación en las empresas familiares.

INDUSTRIAS LAVCO LTDA.
TODA UNA TRAYECTORIA DE VIDA LABORAL¹⁹⁹
Estudio de la empresa Familiar partiendo del Modelo Evolutivo
Tridimensional.

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, Ph.D*.
Docente, Escuela de estudios Industriales y Empresariales, UIS, Colombia
acpedraza@gmail.com

PAULA TERESA MARTINEZ PEÑALOZA
Estudiante pregrado, Escuela de estudios Industriales y Empresariales, UIS,
Colombia
Paulita.mar17@hotmail.com

JENNIFFER CAMILA TORRES MORENO
Estudiante pregrado, Escuela de estudios Industriales y Empresariales, UIS,
Colombia
Camilitatorres@hotmail.com

RESUMEN

La importancia de las empresas familiares es muy amplia, pero en realidad se conoce muy poco de ellas. Este artículo tiene como propósito analizar la aplicación del Modelo Evolutivo Tridimensional en la dinámica de la empresa familiar través del análisis de las interrelaciones entre las etapas evolutivas de los subsistemas: Propiedad, Familia y Empresa y del estudio del caso de Industrias Lavco Ltda., una empresa familiar manufacturera del sector metalmecánico fundada en el año 1991, con una trayectoria laboral de su fundador de más de 60 años.

PALABRAS CLAVES

Empresa Familiar, Sector metalmecánico, Relaciones de Poder, cambio generacional, buenas Prácticas.

¹⁹⁹ Este artículo se basó en el trabajo "LAS EMPRESAS FAMILIARES EN SANTANDER. UN ESTUDIO DE CASO DE INDUSTRIAS LAVCO" desarrollado por Paula Martínez y Camila Torres, estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial De Santander, cuyo proyecto de grado fue dirigido por Aura Cecilia Pedraza (autor 1).

*Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Industrial De Santander, Cra 27 calle 9, Bucaramanga, Colombia.

ABSTRACT

The importance of family businesses is very extensive, but actually we know a few things about them. This article aims to analyse the applicability of Three-Dimensional Evolutionary Model in the dynamics of the family business through the analysis of the interrelationships between the evolutionary stages of the subsystems: Property, Family and Enterprise and through the case study of Industrias Lavco Ltda., a family business manufacturing of the metalworking sector founded in 1991, with a work history of its founder with more than 60 years.

KEYWORDS

Family Business, Metalworking sector, Power Relations, generational change, Good Practices.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son la forma más antigua y dominante en el mundo de los negocios y organizaciones; van desde las pequeñas y medianas empresas a grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países. (Gallego, 2012)

Empresa y familia son dos mundos tan disímiles y el manejo de ellos convierte las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla la creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados. Encontrar las claves, métodos

y estrategias especializadas que logren mantener el funcionamiento del sistema a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional, se convierte en un verdadero reto. (Salazar, 2005).

Este artículo quiere avanzar en el conocimiento sobre las empresas familiares en Colombia. Para esto, se analiza el caso de una empresa de gran historia en Santander, Industrias Lavco Ltda., buscando reconocer cómo es la complejidad de una empresa donde se mezclan las relaciones del hogar con las laborales.

Industrias Lavco es una empresa familiar de la ciudad de Bucaramanga, con gran trascendencia en el sector Metalmecánico. Actualmente administrada por la segunda generación de su familia. Industrias Lavco tiene una característica particular ya que la empresa está bajo el mandato de los tres hijos odontólogos de Luis Armando Vesga y Mary Rueda fundadores de la empresa familiar. Pero a pesar de que esta carrera no tiene relación con el sector industrial, los niveles de competitividad alcanzados por los tres hermanos Odontólogos son relevantes y significativos. En el 2013 la empresa familiar figura como una empresa dedicada a la producción y comercialización de camisas en fundición de hierro gris centrifugado para la gran mayoría de automotores

diesel y gasolina, motores estacionarios industriales, compresores y bombas reciprocantes en gran variedad de rangos; así mismo, son prestadores del servicio de reparación de cilindros compresores, fabricación de pistones en hierro gris y aluminio, y reparación de partes para equipos del sector industrial.

Industrias Lavco es principalmente reconocida en el mercado por la calidad de sus productos, su trayectoria, y por la gran flexibilidad que tiene para adaptarse a las necesidades del cliente. Además es la única empresa en Colombia que fabrica camisas para motores a la Industria Petrolera.

La metodología de investigación utilizada partió de un estudio teórico sobre el marco histórico y los diferentes conceptos de empresa familiar, y cuyos resultados se relacionan en la primera parte de este documento. Adicionalmente, allí se dan a conocer las principales características de las empresas familiares sobre todo uno de los aportes más característicos atribuidos a Investigadores como Gersic, Davis, McCollom y Lansberg (1997), quienes basándose en el Modelo de los Tres Círculos conformados por los subsistemas de la propiedad, la familia y la empresa, formaron el **Modelo Evolutivo Tridimensional** para así comprender a través del mismo las relaciones de la interacción entre los subsistemas en

diferentes momentos del tiempo en la empresa. Posteriormente, en la segunda sección, se muestra un análisis de los temas mencionados con relación a la realidad de la empresa familiar Industrias Lavco Ltda. Finalmente se presentan las conclusiones y bibliografía del estudio.

1. BREVE MARCO HISTÓRICO SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares han ocupado un espacio sobresaliente desde antes de la primera revolución industrial (Colli, 2003). Valdalizo y López García (2000) destacan que entre los siglos XVI y XVIII, previo al surgimiento de los sistemas legales que garantizaran los acuerdos comerciales, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio, dando origen a la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante de los sistemas económicos.

En la revolución Industrial se dio el cambio profundo de las bases sobre las que se estructuraba la empresa (la mecanización, el nacimiento de la fábrica, la concentración de los trabajadores en un mismo lugar y la formalización de instituciones jurídicas) y con ella la forma de dirección de la misma. Sin embargo, la revolución industrial no trae aparejada la destrucción de la relación familia-

empresa, sino que es la base a partir de la cual se materializan los proyectos. (Basco, 2006)

En la década de los noventa se produjo la consolidación de empresa familiar y fue a partir de este momento y de la adquisición de conciencia sobre la importancia económica que posee este tipo de empresas, que se empezaron a publicar revistas como la Family Business Review en 1988, y también la Family Business Network en 1997, así como la proliferación de estudios científicos, libros, artículos y seminarios sobre el tema. (Rodrigo, 2011).

1.2. ¿Qué es la empresa familiar?

Una de las primeras enunciaciones que se pueden encontrar de empresa familiar es la proporcionada por autores como Calder (1961) y Donnelly (1964), en la que la plantean como aquella empresa que tiene características específicas por el hecho de ser familiar, es decir, como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por la misma. Lansberg, Perrow y Roglosky (1988) la definen como una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad. Una definición más actual es la de Longenecket (2001) quien ha hecho referencia a la empresa familiar, diciendo que esta se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su

toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios.

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente se puede observar que existen diferentes concepciones de lo que es una empresa familiar. Buscando un consenso, plantearon una de las últimas definiciones la cual proviene de las dos principales instituciones internacionales que representan el grupo de empresas familiares. Estas dos instituciones han aceptado una definición oficial de empresa familiar, la cual fue aprobada en Bruselas el 27 de marzo de 2008 por el European Group Of Owner Managed and Family Enterprise (GEEF) y en Milán por la junta directiva del Family Business Network (FBN) el 7 de abril del mismo año. Esta definición, que cuenta con una aceptación mayoritaria y fue adoptada en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), es la siguiente:

Una compañía independientemente de su tamaño es empresa familiar según (Tápies, 2011) si:

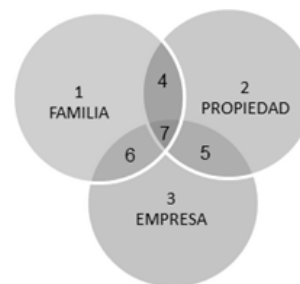
- g)** La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de
- h)** la persona que tiene o ha adquirido el capital
- i)** social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

- j) La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta
- k) Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía
- l) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

y si no hay se llevan menos, el que más necesita es el que más retira. (Antognolli, 2012)

Este tipo de estructuras puede tener éxito o no dependiendo del tipo de familia, del tipo de empresa, del tipo de mercado y del tipo de coyuntura. La representación común de las empresas familiares es la de tres círculos que se solapan como se muestra en la figura 1 de Davis y Tagiuri.

Figura 1. Los tres círculos de Davis – Tagiuri



1.3. Modelo de los Tres Círculos

EL modelo de los tres círculos fue desarrollado en la tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard en 1982. (Sharma, Astrachan y Koiranen, 2007), y este modelo consta de tres subsistemas independientes pero interconectados entre sí. La familia, los propietarios y los empleados, cada uno de estos círculos rigen sus propias normas, reglas, etc., por esta razón en las empresas familiares no existen límites claros entre empresa y familia. La autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional, si hay dinero se llevan más

Fuente: Modelo de tres círculos desarrollados por Renato Tagiuri y John A. Davis

A continuación se define cada círculo del modelo. (Salazar, 2005).

El círculo Familia: Es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa: Comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad: Determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

El modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos de los sistemas, la descripción que este hace se circunscribe a un momento específico. Es así como al añadir la dimensión de tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. El **Modelo Evolutivo Tridimensional** explica cada una de las dimensiones de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.

1.4. Etapas Evolutivas de la Empresa Familiar

Según el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, propuesto por Gersic (1997), presentado en la Figura 2, la mayor parte de las empresas familiares arranca con un solo dueño; con el tiempo muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de sociedades de hermanos y la del consorcio de primos. Esto no significa que este tipo de empresas siempre siga

la misma secuencia, dado que en la fundación y la propiedad, muchas empresas combinan más de una generación. (Gersic, et al 2004).

A continuación se dan a conocer cada uno de los ejes del Modelo Evolutivo Tridimensional.

1.4.1. El Eje de la Familia

Gersic et al. (1997) propone cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje de la Familia que se describen en la Tabla 1:

Tabla 1: Eje de la Familia

CARACTERISTICAS	RETOS
Joven Familia de Negocios	
Generación adulta menor de 40 años, Hijos, si los hay, menores de 18 años	Crear una empresa conyugal funcional, Decisiones sobre relación entre trabajo y familia, Crianza de los hijos
Ingreso en el Negocio	
Generación mayor entre 35 y 55 años, Generación joven entre adolescencia y 30 años	Transición a la edad madura, Separar e individualizar a los hijos, Decisiones relativas a la carrera de los hijos

CARACTERISTICAS	RETOS
Trabajo Conjunto	
Generación mayor entre 50 y 75 años, Generación joven entre 20 y 45 años	Cooperación y comunicación entre Generaciones, Manejo constructivo del conflicto, Dirigir la familia de la tercera generación.
Cesión de la Batuta	
Generación mayor, con 60 años o más años.	Desvinculación de la primera generación. Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación.

Fuente: Gersic y otros, 1997

1.4.2. El Eje de la Empresa²⁰⁰:

En el Eje de la Empresa, los autores Gersic et al. (1997) definen tres etapas que se describen en la Tabla 2.

Tabla 2: Eje de la Empresa

CARACTERISTICAS	RETOS
Nacimiento	
Estructura informal: El empresario está en el centro de todo	Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) Racionalidad frente al sueño del fundador
Expansión-Formalización	
Estructura cada vez más formal. Múltiples productos y líneas de negocio.	Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas y políticas organizacionales. Gestión financiera.
Madurez	
Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales Procedimientos organizacionales	Reenfoque estratégico Compromiso de directivos con propietarios. Reinversión.

Fuente: Gersic y otros, 1997

²⁰⁰ El MET utiliza el concepto de eje refiriéndose a dimensiones ordinales.

1.4.3. El Eje de la Propiedad

Los autores del (MET), definen el eje de la propiedad apoyándose en las fases de la propiedad desarrolladas previamente por Ward (1991). Proponen tres fases claramente marcadas identificadas en el modelo evolutivo de la empresa familiar, descritas en la Tabla 3.

Tabla 3: Eje de la Propiedad

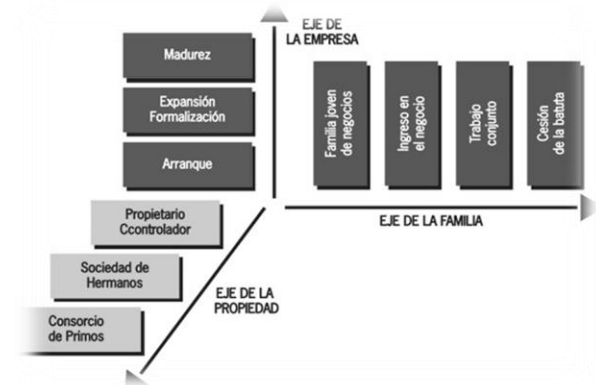
CARACTERÍSTICAS	RETOS
Empresario - Controlador	
Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante.	Capitalización Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas. Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.
Sociedad de Hermanos	
Dos o más hermanos tienen el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos.	Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios. Definir la función de los hermanos. Atraer y mantener el capital. Controlar la orientación partidaria de las

	ramas de la familia
Consortio de Primos	
Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados o no empleados.	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la EF.

Fuente: Gersic y otros, 199

A continuación en la figura 2 se ilustra el Modelo Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar propuesto por Gersic y otros (1997).

Figura. 2 Etapas Evolutivas de la Empresa Familiar



Fuente: Gersic y otros, 1997

2. INDUSTRIAS LAVCO LTDA.

La empresa familiar Industrias Lavco Ltda., en su primera generación estuvo conformada por su fundador y cabeza

de familia Luis Armando Vesga, su esposa Mary Rueda y sus tres hijos: Olga, Rose Mary y Luis. Esta generación culminó en el año 2009, cuando se cedió a los tres hijos la participación de la señora Mary por sucesión y la de Luis Armando por cesión de bienes, tal como Mary lo había dispuesto y acordado con Luis Armando antes de ella morir, en el año 2008. Después de este tiempo Olga Vesga y sus hermanos Rose Mary y Luis tomaron el poder de la sociedad conformando la segunda generación de la empresa familiar.

La segunda generación se caracterizó por que los tres hermanos Olga, Rose Mary y Luis emprendieron la misma carrera profesional, una carrera totalmente distanciada de la mecánica, la Odontología. Los tres hijos de Luis Armando se mantuvieron alejados desde pequeños de los talleres de mecánica por ello el gusto por la actividad que ejercía su padre no acrecentó en los tres hermanos. No fue sino hasta el año 1991 cuando sus padres crearon industrias Lavco que empezaron a participar en la sociedad a raíz de las persuasiones de su madre quien deseaba que ellos dirigieran en un futuro la sociedad. Desde el año 1997 la empresa ha estado en manos de los tres hermanos Vesga Rueda, tres Odontólogos que han buscado las herramientas para aprender y capacitarse en todo lo relacionado con la industria. Industrias Lavco ha sido

una empresa que ha abierto las puertas a la población, una empresa con sentido humanitario que se rige por principios y valores morales donde las mujeres toman protagonismo demostrando tesón y coraje en el sector metalmecánico.

2.2. Análisis Modelo Evolutivo Tridimensional en Foto Serrano.

A continuación se describe cada uno de los ejes del Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersic et al (1997) en la empresa familiar Industrias Lavco Ltda.

2.2.1. El Eje de la Familia (EF)

- **Joven Familia de Negocios**

Este constituye el escenario característico de la mayoría de las empresas familiares en su momento de arranque.

Esta etapa inicialmente se dio en Industrias Lavco, en el año 1991 donde surgió la decisión de trabajar en familia un proyecto empresarial. Luis Armando Vesga antes de crear Industrias Lavco ya había emprendido diferentes sociedades junto a su hermano Efraín desde los ocho años de edad. Fue de esta forma que construyó una trayectoria laboral marcada de grandes experiencias de más de 60 años. Luis Armando y Efraín Desde los inicios se dieron a conocer como los “Vesga

Hermanos”. Luego en los años 50 crearon la sociedad SIVCOL, SOCIEDAD INDUSTRIAL CORNEJO LTDA la cual se disolvió entre los hermanos Vesga y el socio Eduardo cornejo en el año 1964, de esta separación Luis Armando y Efraín se quedaron con la sociedad. Para el año 1975 crearon la firma, METALURGICA DE COLOMBIA LTDA. “METCO LTDA” con un docente Universitario. Esta firma también se disolvió por problemas con el socio Docente y Luis Armando junto con su esposa Mary y Efraín sacaron adelante las dos sociedades Sivecol y Metco.

Los hermanos Luis Armando y Efraín cada uno había ya conformado su propio hogar por ello en el año 1990 decidieron separarse después de tantos años de labor como hermanos. Tener una sociedad para dos familias resultó algo complejo por esta razón decidieron emprender cada uno su propio camino y construir el patrimonio de cada familia. Es así como en el año 1991 Luis Armando construyó junto a su esposa Mary Rueda Industrias Lavco Ltda. Aunque ya sobrepasaban los 50 años y los hijos eran mayores de edad, el reto que afrontaron como familia fue la funcionalidad de la empresa y abrirse paso en el mercado.

En esta empresa el poder en sus inicios estuvo bajo el matriarcado de Mary Rueda, quien siempre se encargó de tener el control de toda la organización.

Luis Armando apoyaba las decisiones de Mary pues ella tomaba las decisiones estratégicas, operativas y a menudo también las asociadas a la familia.

Las organizaciones familiares tienden a adoptar una estructura jerárquica que se traslada desde la familia donde en este caso Mary Rueda asumió el liderazgo y su esposo Luis Armando adoptó un papel de soporte a la gestión.

Ingreso de la Familia en el negocio

El ingreso al negocio por parte de los familiares se va dando con el transcurrir del tiempo y a medida que el mismo crecimiento de la empresa lo va demandando. En esta fase los hijos ya se encontraban en una generación joven entre adolescencia y 30 años. Olga Vesga la mayor de los tres hermanos con 27 años de edad ya era una Odontóloga profesional. Los hermanos menores, Rose Mary y Luis, de igual modo, habían optado por la misma profesión. Los hermanos Vesga Rueda de esta forma habían labrado un camino totalmente diferente a la mecánica, sus padres nunca influyeron en las decisiones de sus carreras pero cuando Lavco se fundó la señora Mary empezó a persuadirlos y a pedirles que aportaran en el legado familiar.

En principio Olga y Rose Mary, las mayores, decidieron colaborar intermitentemente en el negocio, pero sus intenciones iniciales no eran las de

permanecer demasiado tiempo laborando en la empresa, pues aquel, no era su medio de trabajo, ni el lugar en el que se sentían absolutamente cómodas. Sin embargo, la obstinación de su madre, las forzó a permanecer al frente de la sociedad por algún tiempo.

Olga desempeñó la labor de subgerente desde los inicios de Lavco hasta el año 1997 cuando tomó posición de la Gerencia a raíz de la decisión de sus padres quienes optaron por dejar la empresa a sus hijos y así dar paso a la segunda Generación de Industrias Lavco. Por su parte, Rose Mary inició entonces ayudando en el departamento comercial como auxiliar de ventas e inventarios y desde el año 2000 hasta el 2013, se ha hecho cargo de la Dirección Comercial de la empresa. Por otro lado, Luis, el menor, después de culminar sus estudios de Odontología, aproximadamente en el año 1994 se especializó en Gerencia de Producción en la UIS y en gerencia de mercadeo en la UNAB y así aportó a la gestión y desarrollo de la empresa familiar ocupándose del área de Dirección de producción desde el año 1997. De esta forma los hermanos Vesga Rueda se fueron incorporando a la sociedad pues ese era el deseo de sus padres en especial el de Mary Rueda.

La toma de decisiones para estos tiempos seguía estando centralizada en la señora Mary Rueda, ella se encargó de cada movimiento de la empresa y

fue considerada como la gran auditora de Lavco. La empresa familiar continuaba en crecimiento aunque este no era planificado, pues desde sus inicios la empresa agotó los recursos económicos de toda la vida de Luis Armando en solo la construcción de las instalaciones de la empresa.

Para la familia Vesga, la empresa marchaba a buen ritmo en los años 90. La clientela que Luis Armando había logrado junto a su hermano Efraín la seguían conservando, y estos clientes fueron muy pacientes con la naciente empresa. Lavco empezó a ser muy conocida gracias a sus camisas para motores con lo cual lograron grandes cosas. La sociedad siguió en crecimiento a pesar de la competencia, empresas que prestan el servicio de fundición, otras prestan el servicio de reparación de cilindros entre otros ejemplos. Entre las empresas competencia para Industrias Lavco se encuentran: Metalizadora del Oriente Ltda., Central De Motores Ltda., Talleres Unidos Ltda., y Talleres Wersin S.A.S, entre otros.

Dentro de las buenas practicas que como familia manejaron fue la de no incluir más miembros de la familia a la sociedad, pensaron que era lo mejor por experiencias vividas en la trayectoria de Efraín y Luis Armando.

- **Trabajo Conjunto**

Esta fase ha sido una fase buena que ha tenido lugar en Industrias Lavco, la familia Vesga Rueda se ha caracterizado por trabajar en conjunto. La comunicación entre los miembros de la familia existe, aunque a veces tienen sus falencias como toda familia. El trabajo se dio en colaboración entre una Generación mayor entre 50 y 75 años, y una Generación joven entre 20 y 45 años.

En la primera generación como en la segunda generación de la empresa cada miembro de la familia aportó en gran medida, cada uno desempeñó un rol y se dedicó a instruirse y a capacitarse en lo que era bueno. Por ejemplo los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis se instruyeron poco a poco en el sector metalmecánico gracias a seminarios, talleres, cursos de índole empresarial, especializaciones y adicional se formaron con ayuda de los conocimientos de sus padres quienes fueron sus mentores.

El reto de esta familia fue el manejo constructivo de los conflictos, a pesar de algunas circunstancias negativas siempre se mantuvo la vocación de trabajar en equipo, y por ello la segunda generación se interesó por tener buenas prácticas como empresa familiar, quienes vieron la importancia y necesidad de estas prácticas dentro de la sociedad, por ello en septiembre del año 2000, los hermanos Vesga Rueda

dieron inicio a programas de capacitaciones en empresas de Familia en Bogotá, con un asesor de la Casa Editorial de EL TIEMPO. Como anteriormente no existían órganos de gobierno, por ello entre los años 2000 y 2002 diseñaron el Protocolo de Familia, con el objetivo de mantenerse unidos, controlar la propiedad, fortalecer la empresa, definir los mecanismos de sucesión del poder, entre otras cosas. Para el 2013, este protocolo de familia sigue vigente.

Cesión de la Batuta

La cesión de la batuta de la primera generación, se dio legalmente en el año 2009 en ese año se cedió a los tres hijos la participación de la señora Mary por sucesión y la de Luis Armando por cesión de bienes, tal como ellos lo habían dispuesto y acordado antes de morir Mary en el año 2008. Para ese año legalmente quedó la empresa en representación de los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis - Hijo, dividida la participación social en partes iguales. Aunque desde el año 1997 los fundadores ya habían dado camino a la segunda generación de la empresa familiar debido a que los años pasaban y con ellos las fuerzas, el ánimo y la lucidez para dirigir la empresa.

La segunda generación en el 2013 no ha dado la cesión de la batuta. Industrias Lavco le sigue apuntando a ser en unos años, una empresa con buenos márgenes de rentabilidad hasta

el punto de darla a una tercera Generación ajena a la familia. Los tres hermanos: Olga, Rose Mary y Luis, quieren que la sociedad sea manejada por personas más capacitadas, preparadas en el tema de la metalmecánica y en el campo administrativo y financiero. “Trabajamos por dejar una empresa bien formada de la cual podamos vivir tranquilamente, con el fin de manejarla a través de una junta directiva o desde comités técnicos pero que esté a cargo de la Tercera Generación que reúna los requisitos que buscamos”. Sostienen los hermanos.

Olga y Rose Mary, no han orientado a sus hijos para que trabajen en la sociedad familiar, por los riesgos económicos que han tenido que afrontar durante varios años en la empresa. Rose Mary expresa “No se pueden tener todos los huevos en la misma canasta. No podemos depender todos del mismo negocio”.

2.2.2. El Eje de la Empresa (EE)

- **Nacimiento**

La empresa INDUSTRIAS LAVCO LTDA., fue constituida legalmente el 24 de Enero del año 1991, una empresa manufacturera y de servicios, del sector metalmecánico, que contó en sus inicios con más de 2.000 metros cuadrados de construcción.

Luis Armando inició con apoyo de su esposa esta emprendedora idea, a pesar de las dificultades económicas, ya que no contaban con los recursos necesarios. Iniciaron entonces este proyecto y construyeron las instalaciones que ambicionaban. Realizaron las primeras labores en el Km. 4 Autopista Floridablanca-Piedecuesta, ubicación donde han permanecido desde sus inicios y que en el 2013 tienen pensado seguir por 10 años más a partir de los cuales esperan estar ubicados en una zona industrial. Dedicada inicialmente a la línea Camisas Centrifugadas para motores de combustión a gasolina, y Camisas para la línea: Grandes Motores, en dos referencias.

La estructura de la empresa giró en torno a sus fundadores, pero en especial en Mary Rueda quien se caracterizó por estar en el centro de la sociedad. Luis Armando y Mary realizaron esta labor bajo sus propios recursos, aunque el sueño de Lavco fue superior a ellos. “Lavco no fue planeada ni presupuestada, nació de una quijotada” afirma Olga Vesga. Tanto fue así que solo la construcción del edificio consumió los ahorros de toda la vida de trabajo de Luis Armando, en seis meses se agotaron los recursos, lo que generó endeudamiento en bancos como Ahorreras, Corfinanzas y Banco de Bogotá, entre otros.

- **Formalización-Expansión**

En la primera generación la expansión de la sociedad fue una transición paulatina pero segura. Durante el año 1992 se dedicaron a mejorar la fabricación de bujes centrifugados para asientos de válvulas los cuales se instauraron como línea de trabajo con una producción constante. Estos bujes representaron entre el 8-10% de las unidades vendidas de la empresa; y adicionalmente continuaron manteniendo y procurando aumentar la participación en el mercado nacional. Para finales de ese mismo año, la familia Vesga inició con éxito su internacionalización exportando pequeños volúmenes a Venezuela gracias al apoyo de miembros de la familia que residen en ese país.

El ingreso como proveedor a Ecopetrol fue un paso importante para la sociedad por que significó la entrada a la parte industrial. Desde LAVCO se siguieron trabajando las camisas para motores de grandes dimensiones que tiempo atrás habían hecho para dos ingenieros de Ecopetrol Luis Armando y Efraín cuando trabajaban en equipo. Las camisas de Lavco resultaron ser muy buenas, Luis Armando realizaba una combinación de materiales que poseían una aleación específica con propiedades especiales de desempeño en cuanto a resistencia al desgaste, Los Vesga marcaron la pauta con estas camisas para motores.

Para el año 1995 los empresarios familiares gradualmente fueron desarrollando nuevas líneas de trabajo entre las que se destacaron: la Línea de camisas para motores Renault, que fue proveedora de Dana Transejes, la Línea de camisas para Grandes Motores, que fue mejorando paulatinamente trabajando fuertemente, gracias al apoyo recibido por Ecopetrol pasando a ser proveedores autorizados y compitiendo contra productos importados; la Línea Ceja-Diesel²⁰¹, la cual se convirtió en una línea de gran categoría en la medida en que se incursionó en el mercado.

Para la segunda generación en el año 1998, gracias a programas de la Cámara de Comercio y a la iniciativa de la Incubadora de empresas de Bucaramanga: Corporación Bucaramanga emprendedora. Olga y sus hermanos dispusieron iniciar en Lavco el proceso de certificación de la calidad ISO 9002/94, debido a las exigencias del mercado globalizado. A finales del año 1999, Gracias a la tarea constante y decidida de Rose Mary en la parte comercial, junto con el apoyo de expertos trabajadores de la empresa se dio la creación de la línea de Servicios Especiales de Reparación para Grandes Motores y Compresores, línea de mucho éxito al unir su

²⁰¹ Camisas tipo seca y camisas con pestaña (ceja), parallamas, escalas, etc. Su aplicación es para motores diesel que no tienen refrigeración por agua directamente.

capacidad de reparación con los productos propios de esa tarea. Para el año 2001 empezaron a ofrecer en el mercado formalmente la Línea de Bujes Centrifugados para Motores Gasolina y Diesel, esta línea fue producto de tres años de estudios y pruebas técnicas y en exhaustivo seguimiento de desempeño.

Para las hermanas Vesga Rueda, entre las estrategias de diferenciación más representativas que han desarrollado en Industrias Lavco está: la visión a otros mercados, se han involucrado en otras líneas de trabajo, como la línea industrial, la línea de palmas y generación de energía entre otras. Se han destacado también dentro del renglón exportador de Camisas Centrifugadas para Motores a 16 países de la Comunidad Andina, Centroamérica, el Caribe y los Estados Unidos.

La empresa para el año 2010 vendió anualmente alrededor de 4.200 millones de pesos. De estas ventas, el 60% corresponde a exportaciones. De las ventas el 13% corresponde a ventas para el sector industrial, el 3% a material en bruto y el 84% a productos de tipo automotriz²⁰².

Durante el tiempo que ha ejercido el cargo como gerente, Olga en compañía

²⁰² Información suministrada por el departamento de Mercadeo de Industrias Lavco.

de sus hermanos, ha logrado grandes méritos para Lavco. Entre los logros que ha alcanzado esta activa empresaria Santandereana se encuentran:

- ✓ Internacionalización de Lavco: De 1 país a 16 destinos de exportación
- ✓ Desarrollo de 5 nuevas líneas de producción: Camisas Renault, Camisas Ceja Diesel, Camisas Industriales en un verdadero rango de producto, Servicios de Reparación de Cilindros Compresores y Camisas Diesel Húmedas
- ✓ Desarrollo de tres nuevos productos: Bujes Hiper desde el año 2004. Material en Bruto desde el año 2005 en adelante. Piezas en Aluminio y Bronce a partir del año 2013.
- ✓ Desarrollo de una línea de Servicios: Reparación de Cilindros Compresores, en el año 1999
- ✓ Activo enlace Academia-Empresa: UIS, UPB, USTA, UNAB.
- ✓ Premio mejor Empresa en el Programa de Innovación: Colciencias operado por la Corporación Enlace en 2010.
- ✓ Publicación caso Exitoso de Innovación en la Revista de Colciencias para Santander, Año 2010.

Madurez

La madurez del negocio se ha ido alcanzando paso a paso, Lavco desde el año 2004 empezó a visitar ferias importantes del sector Industrial.

Entendieron que debían focalizarse y buscar aquellas que aportaran para el mejoramiento continuo de la línea de Servicios Especiales de Reparación para Grandes Motores y Compresores. Luego de asistir como observadores consiguieron ser expositores en varias exhibiciones, como en La Feria de Hannover, Alemania, una de las ferias industriales más grandes, la feria Automotive Aftermarket Products Expo (AAPEX) a la cual asisten todos los años desde el 2005, resultando de estas actividades negocios y contactos significativos en el desarrollo de la sociedad

Los hermanos han trabajado duro como familia, implementando otras prácticas que lleven al fortalecimiento de la empresa como la definición de la visión y misión de la sociedad, además cada uno de los hermanos desempeña un rol y tiene sus funciones claras y establecidas dentro de la organización. La empresa también cuenta con una junta de socios a pesar de que esta no sigue un lineamiento ni se reúne con periodicidad. Esta falencia en la junta de socios puede traer como consecuencia que la responsabilidad de algunas decisiones recaiga sobre la gerente ya que solo se promueve en ciertas circunstancias sus ideales y no la de toda la junta. Siguiendo con las buenas prácticas la familia empresaria se ha organizado y ha definido el organigrama de la empresa para un

mayor control de la misma ya que cada vez se van expandiendo.

Lavco en el 2013 cuenta con una planta de personal de 83 empleados y 5 aprendices Sena de los cuales 25 están en el área de procesos administrativos. La empresa selecciona y contrata en todos sus procesos, personal con experiencia y desarrolla todo un esquema de crecimiento que permite enriquecer el saber hacer de la organización²⁰³

En la actualidad existe una estructura organizacional más definida con apoyo de profesionales en cada área de la empresa familiar. Sus procedimientos se han vuelto más organizados y modernos con ayuda de tecnología de punta. Tienen una base de clientes establecida. Los hermanos han trabajado duro como equipo para mantener vivo el legado de sus padres.

2.2.3. El Eje de la Propiedad (EP)

• **Empresario-Controlador**

El empresario controlador inicialmente fue Mary Rueda, quien se encargó de trabajar en cada aspecto para lograr poner en movimiento la empresa. En las épocas en la que la señora Mary participó controló la sociedad, tanto cuando trabajaban con Efraín como en

²⁰³ Información suministrada por el departamento de RRHH de Industrias Lavco.

Industrias Lavco. Ella logró tiempos prósperos para la empresa familiar.

Mary siempre tuvo el control de la empresa y logró equilibrar un control unitario con los puntos de vista de los otros miembros de la familia, construyendo una estructura de propiedad para la siguiente generación. Por su parte en la segunda generación Olga Vesga Rueda se ha caracterizado por mantener el control y orden de la organización. La toma de decisiones, desde que los tres hermanos quedaron legalmente a cargo de la empresa la han realizado teniendo en cuenta los consejos del padre, aunque Luis Armando ya no influye como años atrás, él sigue siendo un referente técnico importante.

- **Sociedad de Hermanos**

Durante la primera generación no hubo una conformación de la sociedad entre hermanos. Luis Armando inició el negocio con su esposa Mary Rueda. Para la segunda generación la empresa quedó a cargo de los tres hermanos Vesga Rueda sobre todo bajo el mandato de Olga, quien desde el año 1997 lleva el liderazgo de Lavco con apoyo de Rose Mary y Luis, ya que en la familia lo que más priman son los valores inculcados por sus padres en especial el respeto entre hermanos.

Los hermanos empresarios tienen cada uno un rol definido dentro de la sociedad, Olga es la gerente, Rose Mary se encarga de la Dirección de

Mercadeo y Luis de la dirección de producción, los tres tienen voz y voto en las decisiones pero quien toma la última palabra es Olga. En la empresa ha sido característico que el poder se encuentre bajo un matriarcado.

Como hermanos se escuchan y corrigen tienen muy claro no involucrar más familia a la sociedad y en sus pensamientos esta darla a una tercera generación ajena a la misma. Ellos buscan la armonía y sobre todo el cuidado y éxito para la empresa Industrias Lavco Ltda.

CONCLUSIONES

Industrias Lavco es una empresa familiar con trayectoria en el sector metalmecánico donde las mujeres han tomado protagonismo y han hecho una labor impecable. La buena comunicación entre sus miembros ha sido la mejor herramienta, demostrando una vez más que cuando se trabaja en equipo se logran mayores resultados. Pero aun así es importante que sigan implementando las buenas prácticas que le permitan seguir en el mercado con mayor fuerza.

Es importante que el protocolo familiar siga vigente y lo renueven ya que este aportará alto valor ético y emocional en la empresa, mantener un protocolo ayudará además a que la familia se sienta parte de un proyecto en común con una visión acorde hacia el futuro,

fortaleciendo entre otras cosas la comunicación, el trabajo en equipo, el clima laboral y con ello la calidad de vida dentro y fuera de la empresa. Además es esencial que pongan en marcha los órganos de gobierno de una manera continua donde se puedan apoyar y tomar mejores decisiones.

El tema de la sucesión en Industrias Lavco es un tema importante y planificado. La familia se ha caracterizado por no tener esa pugna por el poder al contrario lo que más prima es alcanzar el éxito de la organización con este objetivo lo que buscan es la profesionalización de la empresa. Es fundamental que este proceso lo lleve bajo asesores para que tomen la decisión más acertada y así inyecten a la empresa un capital nuevo de ideas, energías y estrategias. Los planes de sucesión con mayores posibilidades de éxito son los que tienen las siguientes características.

Comprensivo, Estratégico, Gestionado profesionalmente, Simple, Realista y Factible, Por escrito, y sin prisa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

12. Anes, C. (2013) Danielle. L' Enterprise familiale et sa place dans les économies nationales et européennes. Institut de Droit Comparé des pays latins. Université des Sciences sociales de Toulouse.
13. Antognolli, R., et al. (2012) Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina. Paragraph S.A.
14. COLPRENSA. Las empresas familiares mueren por crisis interna. [Consultado mayo 22 de 2013] Disponible en <<http://m.vanguardia.com/economia/nacional>> Publicado Bogotá 5 de diciembre de 2012.
15. DE LA HOZ. (2010). Variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para PYMES familiares de Bogotá. Nebrija Business School.
16. GONZÁLES. U. (2012). Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro Buenas prácticas en las empresas de familia. El diseño de la estrategia.
17. LOMELLO, (2012). Un Modelo de éxito. ¿Cómo mantener los valores y la armonía familiar, apostando al crecimiento empresario?
18. LOZANO. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento & gestión, 15. Universidad del norte.
19. MACIAS, RAMIREZ. (2011). Sucesión en empresas familiares: análisis desde la teoría de la agencia. Bogotá.
20. PÍA. (2007) Las Buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones de Mar del plata. Universidad Nacional del Mar de Plata. 184 p.
21. POUTZIOURIS, et al. (2006). Una amplia visión de trabajos y tendencias de investigación.
22. QUINTANA. (2005). La innovación en las empresas familiares.