

# Factores que determinan el nivel tecnológico en los diferentes procesos administrativos, financieros y organizacionales de las empresas familiares en la ciudad de Ibagué -Tolima

*Factors that determine the technological level in the different administrative, financial and organizational processes of family businesses in the city of Ibagué -Tolima*

Andrés Felipe Pinzón Rodríguez\*



**Cómo citar:** Pinzón, A. (2022). Factores que determinan el nivel tecnológico en los diferentes procesos administrativos, financieros y organizacionales de las empresas familiares en la ciudad de Ibagué -Tolima. *Negonotas Docentes*, (19), 34 – 46  
DOI: 10.52143/2346-1357.848



Recibido: 15 - 12 - 2021 / Aceptado: 10 - 04 - 2022 / Publicado: 30 - 06 - 2022

## Resumen

Este artículo es el resultado de un proceso investigativo inmerso en la caracterización de empresas familiares de la ciudad de la ciudad de Ibagué-Tolima. Su objetivo principal es analizar la tecnología administrativa, financiera y organizacional implementada en dichas unidades de negocio. Esta es una investigación con enfoque cualitativo - descriptivo con el diseño y aplicación de una encuesta semiestructurada de profundidad, ajustada a un estudio de caso en las empresas Repuestos Originales MMK MotoMarket 24 y Construcielos S.A.S., cuyas características Pyme, comúnmente, son operadas por el mismo núcleo familiar. Conviene mencionar la identificación de factores tecnológicos imperativos concernientes a la innovación, las habilidades empresariales, estructuras de trabajo, competitividad sistémica, profesionalización, planeación estratégica y uso de TIC'S; en definitiva, el (la) gerente debe tener capacidades y habilidades para la toma de decisiones frente a los cambios organizacionales que se realicen. A su vez la investigación servirá como insumo para otros estudios relacionados.

## Palabras clave:

empresa familiar, gestión administrativa, innovación organizacional y tecnología administrativa

## Abstract

The article is the result of an investigative process immersed in the characterization of Family Businesses in the city of Ibagué-Tolima. Its main objective is to analyze the administrative, financial and organizational technology implemented in these business units. It is a research with a qualitative - descriptive approach with the design and application of a semi-structured in-depth survey, adjusted to a case study with the companies: Repuestos Originales MMK MOTOMARKET 24 and CONSTRUCIELOS S.A.S., therefore, these types of organizations have characteristics - Pymes. , are commonly operated by the same family unit. This is the case of the identification of imperative technological factors concerning innovation, business skills, work structures, systemic competitiveness, professionalization, strategic planning and use of TIC`s. In short, the manager must have the skills and abilities to make decisions in the face of the organizational changes that are made. In turn, the research will serve as input for other related studies.

## Keywords:

family business, administrative management, organizational innovation and administrative technology

\* Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. Ibagué, Colombia.

## ■ Introducción

Las Empresas Familiares (EF) son el tejido empresarial más representativo en Colombia y según Muñoz, Matabanchoy y Guevara (2020), en el contexto de Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan casi el 90% de los negocios del país, generan el 73% de los empleos y aportan el 53% del total de negocios, comercio y servicios.. Sin duda alguna para que las EF “Pymes” continúen, es fundamental aplicar normas en el crecimiento empresarial y saber utilizar las herramientas de una manera correcta con aquellos instrumentos que le dan a la empresa una mayor salida al incremento salarial. Por consiguiente, se da paso a una investigación cualitativa de corte descriptivo, junto a un estudio de caso comparativo con las empresas ya mencionadas. Por supuesto, se diseña y aplica una encuesta descriptiva de tipo transversal, que permite también la respuesta abierta, que evidencia la capacidad y el crecimiento que han tenido las empresas tanto a corto como a largo plazo, basados en la implementación de herramientas de comunicación para ofertar sus productos a un mayor número de población e internamente actualizar sistemas que permitan optimizar la parte contable, administrativa y los activos o inventarios de bienes que comercializan cada una. Las preguntas tienen un enfoque cualitativo, ya que describen los diferentes aspectos generales de la empresa en donde se contextualizan los fenómenos a través de los cuales se realiza este análisis.

Según Nogales et. al (2007), “En un mundo donde se necesitan cada vez más conocimientos para trabajar y donde paulatinamente crece el nivel de servicio a los clientes, las personas y su adecuada gestión suponen el principal activo de las empresas” (p.13). En consonancia,

Las EFs con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, lo que las define no es su tamaño, ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de una o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en la propiedad familiar. (Goyzueía, 2013, p.4)

En las dos últimas dos décadas, la implementación de tecnología en los sistemas operativos ha sido de gran valor para la optimización de los procesos; por ende, reinventar y generar un crecimiento sostenible hace parte esencial en la implementación de los conocimientos técnicos ajustados a los procesos administrativos. Es de resaltar que “Las personas, para que trabajen de forma apropiada, necesitan poseer en las organizaciones: Adecuación persona-puesto- Formación y aprendizaje continuo asociado al puesto - Sistema de incentivos - Sistema organizativo adecuado” (Nogales et. al, 2007, pp.13-14). Desde luego, se logra esa eficiencia y eficacia por medio del logro de los objetivos y la administración de recursos. Las organizaciones actualmente van ajustando la implementación de sus procesos apoyándose de la innovación tecnológica que se orienta hacia a una mayor productividad y competitividad, en la que se cuenta con impactos positivos que han repercutido en su capacidad de producción y mejoras en sus estructuras organizacionales.

Sin embargo, las herramientas tecnológicas, que comúnmente han sido instauradas en las empresas, conciernen al uso del Excel para el manejo de la información, las plantillas diseñadas para llevar un control de un proceso específico de un área, o el inventario sobre los productos de bodega e incluso los procesos financieros. El uso de las redes sociales es una herramienta de comunicación importante en la actualidad para realizar un reconocimiento de la empresa en el mercado; por lo mismo la creación de *Facebook*, *Instagram* y demás redes sociales para estar a la vanguardia comercial hacen llamativas sus publicaciones y captan a posibles compradores. Se puede comprender que por ser una empresa familiar los cambios relacionados con la tecnología como máquinas o software deben de ser aprobadas por la junta directiva que, en este caso, los componen sus integrantes, y si están preparados económicamente para esta gran inversión, se ajustarán los procesos, de modo que los operarios deberán tener conocimientos básicos en torno a los sistemas establecidos.

De cualquier manera, se evidencia que los cambios en los procesos productivos de la empresa, enfocada a la innovación tecnológica, empiezan a cambiar de acuerdo a la persona escogida por la junta directiva, cuyo plan se genera de acuerdo a las necesidades requeridas. Por otra parte, los cambios pueden ser bruscos y pueden afectar económica como operacionalmente: por lo regular, se realiza capacitaciones a los colaboradores para que lo hagan correctamente. Esto fortalece su gestión y le permite dar un mejor manejo a situaciones como los accidentes laborales.

El impacto de las empresas familiares a nivel de implementación de nuevas alternativas tecnológicas en sus procesos ha ayudado al crecimiento económico, social y empresarial, generando mayores oportunidades laborales y crecimiento en la economía a nivel familiar, sectorial e incluso regional.

En ese sentido, la investigación iniciará con una revisión bibliográfica, luego se realizarán encuestas a los dueños de la EF, en quienes se identifica las distintas oportunidades de progreso para la ejecución de un modelo de gestión. Por último, con la depuración de las encuestas semiestructuradas (entrevistas), se establecerán las conclusiones que permiten reducir riesgos implícitos en la toma de decisiones a nivel gerencial para mejorar la calidad del servicio.

## ■ **Contraste teórico**

Las E.F.s se conforman, muchas veces, con personas del mismo núcleo familiar en la que cada uno de los miembros contribuya a transformación tecnológica. Esta generación familiar lleva a que los integrantes tengan una mejor capacitación a nivel tecnológico como el que dan a conocer las universidades o colegios con un desarrollo tecnológico, pues las técnicas ya alcanzadas posibilitan cumplir los objetivos y las metas trazadas de los participantes. Entre las empresas analizadas por su caracterización de Pyme, conviene mencionar los planteamientos de Naqshbandi y Garib (2015), donde a lo largo de su estudio, afirman que las pequeñas empresas pueden implementar nuevos procesos por la flexibilidad de sus procesos.

En consecuencia, al lograr una organización y una comunicación más avanzada vinculada con su tecnología en todas las áreas le dan la opción de obtener mejores ingresos a todos los participantes para lograr, de este modo, darse a conocer con sus clientes en un mercado competente, no solo nacional, sino internacional. Esto permite la posibilidad de comprar activos fijos y tecnologías más avanzadas en un futuro con mejores éxitos. Según los planteamientos de Alfonso y Sandoval (2017), se “reconoce que los pasos en el proceso de cambio propuesto por Lewin demuestran cómo el cambio implica modificaciones en las actitudes y estas a su vez evidencian cambios en el comportamiento de las personas que son afectadas por la situación” (p.20). Al asumir nuevos retos es indispensable capacitar al personal, en beneficio de mejorar eficientemente sus procesos administrativos con mayor apropiación a nivel tecnológico administrativo.

Las mismas EFs, implementadas por la economía de un país y por sus operaciones activas en un mercado cambiante, tienden a modificar imperativamente su innovación organizacional, Alfonso y Sandoval (2017) mencionan que “el cambio es el proceso iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia con que una organización consigue sus objetivos y la eficiencia con que la organización obtiene resultados con el mínimo de recursos” (p.12). Es decir, la dinámica empresarial de un país, que esta conformada en su mayoría por micro y macro organizaciones, puede llegar a tener éxito desde su operatividad tradicional, pero es evidente que debe cambiar su manejo para seguir vigente en el mercado.

Las E.F.s parten de llevar un nivel tecnológico en su gestión financiera – contable como una herramienta fundamental en sus procesos gerenciales, a configurar un capital específico de cómo se van a distribuir los recursos que se tienen en disposición; también se establecen ciertos objetivos y metas que se proponen a lo largo del proceso y de cómo se aplica, a partir de factores financieros y tecnológicos, que no impliquen decisiones precipitadas y que permitan la flexibilización de todos los integrantes de la familia. Tales cambios relevantes inciden en las decisiones estratégicas de las EF. Alfonso y Sandoval (2017), en palabras de Chiriboga (2019) afirman que es necesario “percibir la necesidad de cambio y dejar atrás los antiguos pensamientos, - El cambio como tal, es decir cambiar en pensamiento y acción - y, Integrar los nuevos aprendizajes y ponerlos en práctica” (p.34). Los tres enfoques mencionados anteriormente, deben dotar a la organización de innovación latente en sus procesos administrativos

En este contexto la EF tiene definida una política financiera que garantiza la seguridad de la empresa y la de sus miembros familiares. Desde el punto de vista de la familia, es conveniente tener definidos: una política de dividendos coherente entre los intereses de la empresa y de la familia; unos criterios de valoración y transmisión de las acciones familiares, para casos en los que la familia necesite liquidez, se produzca un proceso de sucesión, se plantee una compra de acciones por parte de terceros o se determine una ampliación de capital; y el derecho a información de tipo económico y financiero. Es preciso señalar a Aguilar y Briozzo (2020) quien considera pertinente tener en cuenta aspectos como “las variables de comparación, el tamaño del negocio, el comportamiento del administrador y las decisiones en los aspectos claves de la gestión financiera: estructura de capital, presupuesto de capital y política de dividendos” (p.9).

En lo que respecta a la comprensión del plan estratégico de las EF, los cambios afectan algunos ámbitos, pero dan nuevas oportunidades en otros, si se enfoca de forma adecuada. Por ello, es necesario explorar nuevos enfoques y estrategias en las que prime la innovación. La propia gestión empresarial produce un flujo tecnológico en base al mismo, la empresa puede producir tecnología propia a través de un proceso sistematizado de investigación y desarrollo, puede comprar tecnología en estado puro -patentes *know-how*- o bien puede adquirir bienes o servicios que aportan tecnología incorporada (Hidalgo, 2007). A priori no puede descartarse la combinación de todas o algunas de estas posibilidades. Como resultado de la propia gestión empresarial se obtendrán bienes y servicios que se ofrecerán al mercado con tecnología incorporada, aunque puede ser factible ofrecer tecnología pura en cualquiera de sus posibles manifestaciones.

Frente a los factores que podrían contribuir en el mejoramiento de la competitividad de las empresas familiares en la era digital, si la innovación y la adaptación se hacen de manera adecuada, estos cambios son una oportunidad para hacerse más fuertes en el sector. A un nivel de eficiencia, esto vendrá caracterizado por el aprovechamiento de un *feed-back* -respuesta dada a algún estímulo y da forma de evaluarlo- para aplicar a su propio proceso de investigación y desarrollo, que surge, a su vez, de la experiencia adquirida por los usuarios de sus productos y sus propios equipos. De acuerdo con Gaviláñez, Espín y Arévalo (2018),

La incidencia de la gestión organizacional que ronda dicha labor, es relevante, y es radicada en las competencias que logra el equipo de trabajo para el logro de objetivos comunes. Los principios para gestionar de forma efectiva un negocio son: planeación, organización, dirección y control (párr.15).

Desde luego, el desarrollo del flujo tecnológico en la empresa lleva implícito un proceso orientado a la búsqueda e identificación de oportunidades para la adquisición y la venta de desarrollos tecnológicos que sean utilizables de forma inmediata y con resultados cuantificables. Por tal motivo, las E.F.s necesitan

de un gran flujo tecnológico para lograr objetivos que se requiere de largo plazo y su estructura de mercado está determinada por el impacto colectivo. Por supuesto, “EF requieren modificación del marco jurídico que les apoye a establecer estrategias de crecimiento e inversión en nuevos planos de competitividad empresarial, una alternativa viable de enfrentar y fortalecer estas debilidades se encuentra en la aplicación de tecnologías” (Solarte, 2020, p.3).

En cuanto a que conjuntamente los avances tecnológicos, administrativos y organizacionales y demás, cabe mencionar que estos pueden aumentar la capacidad de las empresas para producir en otros mercados y obtener rentabilidades superiores a su coste de capital; estos, a su vez condicionan una serie de factores técnicos y económicos que constituyen una guía práctica para la configuración de las reglas del juego competitivo. Esto significa crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas y puede conseguirse encontrando las posiciones menos vulnerables del mercado. Para ello, se requiere conocer los factores de los que dependen. Así, por ejemplo, un determinado segmento de mercado puede estar menos expuesto a la presión de los productos sustitutivos que otros y constituye una alternativa de posicionamiento más favorable para la empresa. La formulación de la estrategia competitiva puede estar orientada a cambiar la estructura del mercado de forma favorable para la empresa (Hidalgo, 2007).

De esta manera, se mantienen los mismos factores financieros y tecnológicos de las empresas familiares, así como las competencias mencionadas anteriormente para establecer estrategias exitosas, sin riesgos de sobresaltar sus operaciones. Del mismo modo, “la información y la tecnología están globalizadas. Hoy día hay unos stocks de tecnología, centros tecnológicos que se compran, se difunden, se transmiten en función de la capacidad de las empresas de ligarse a esos circuitos de tecnología global” (Castells, 2019, p. 3-4).

Cabe destacar que es importante tomar medidas de actuación financiera que indiquen si la estrategia, y ejecución de proyectos es adecuada y viable. Por consiguiente, puede decirse que, las organizaciones son afectadas por factores internos y externos como efecto de la globalización y el libre mercado. La empresa más competitiva no es la que vende sus productos al precio más bajo, como ocurría antiguamente, sino aquella que tienen en consideración las diversas variables del mercado. En las últimas décadas surge el concepto de competitividad sistémica, y lo han intentado estudiar la convergencia de diferentes disciplinas y teorías, con el ánimo de servir de guía al analizar factores complejos que inciden en el éxito de la competitividad en las empresas y su interacción dinámica, compleja como punto de quiebre entre la sociedad y el tejido empresarial presente en un país. De cierta manera, la competitividad es un tema prioritario para las empresas que, en un contexto globalizado, deben procurar maximizar sus recursos humanos, tecnológicos, financieros, logísticos, para apostarle a la innovación y aplicar políticas de responsabilidad social empresarial. Esto le permitirá estar a la vanguardia aportando a la economía y al bienestar de la comunidad.

Por último, la innovación tecnológica es un factor incidente que permite a una nueva empresa alcanzar una ventaja de costes o de diferenciación para compensar o superar otras barreras de entrada; así, por ejemplo, el liderazgo de Michelin en neumáticos radiales posibilitó, a pesar de las elevadas barreras de entrada en dicho mercado como consecuencia de las economías de escala en distribución y en publicidad, entrar en el mercado americano gracias a la diferenciación de su producto (Hidalgo, 2007). En ese instante “la innovación funge con un papel principal en la obtención de nuevos productos que suelen ser el punto clave al momento de obtener éxito en el mercado, que se reflejara en las ventas y beneficios.” (Bonilla-Jurado, Shinchiguano y López-Núñez, 2018, p.273-274).

Dentro de las E.Fs, se puede decir que, además de llevar factores tecnológicos y financieros, se logra un balance de innovación y barreras. La buena gestión de las empresas familiares tiene en cuenta el tamaño

y el tipo de sociedad a la que pertenece para establecer los factores necesarios tanto en la contribución de nuevas tecnologías e innovaciones, así como con su competencia a corto, medio y largo plazo. De poco serviría dicha tecnología para una empresa del sector agroalimentario, si no dispone de ella o si para asimilar necesita pagar un coste elevado, o si no tiene capacidad para valorar la posibilidad de que su aplicación pueda tener efectos secundarios en el medio ambiente o en la salud (Hidalgo, 2007).

## ■ Metodología

Para la recolección de datos, se diseñó una encuesta semi estructurada de profundidad con preguntas mixtas, que permiten acceder a la información relevante de la investigación. Esta consta de 16 ítems vinculados a las EFs y al uso de las tecnologías, en los que abarca temas como la transición generacional, los conocimientos sobre la empresa, la innovación, entre otros.

Para la obtención de dicha información, se empleó un estudio de caso comparativo de dos pymes en la ciudad de Ibagué, dedicadas al sector comercio y que representan, según sus activos y/o ventas, alrededor del 34,7% del tejido empresarial (Cámara de Comercio de Ibagué, 2021). Se caracterizan por tener procesos claros y efectivos al tema objeto de la presente investigación. Sus líderes se han destacado por la experiencia y trascendencia en el mercado como EF. Al desarrollar actividades similares que se encuentran en una misma área geográfica, aportan múltiples beneficios al trabajar de conjuntamente facilitando el fortalecimiento, capacidad de negociación y aumento de la competitividad de cada una de ellas.

## ■ Resultados y Discusión

La tecnología de hoy en las EFs puede aumentar la movilidad en el mercado y hacer más atractiva su estructura patrimonial, gestión gerencial y operacional. Desde un punto de vista estratégico, cualquier cambio tecnológico trae consigo beneficios. Por ejemplo, una innovación tecnológica permite satisfacer mejor las necesidades de los clientes y se incrementa las oportunidades de diferenciación o de creación de costes de cambio.

### **Empresa de Repuestos Originales MMK MotoMarket 24 (Entrevista)**

Se encuentra ubicada en la periferia del centro de la ciudad, una zona muy comercial de la urbe. Es un modelo de negocio familiar que sigue en la actualidad creciendo, gracias al continuo incremento en la venta de vehículos, lo que hace que todos los consumidores o compradores potenciales puedan adquirir los repuestos originales de las motos.

En el desarrollo de las encuestas, cabe la pena destacar a la señora Diana Morales, gerente general de la organización, quien, en su ciclo de vida empresarial cuenta con más de 6 años en este sector del comercio de la venta de repuestos para motos y vehículos. Ella resalta que sus productos son muy indispensables para la movilidad en las carreteras, tanto dentro como por fuera de la ciudad. Habría que decir que, en su comercialización, el factor innovador es clave, pues se constituye como un “proceso dinámico de la utilización eficiente de la base de conocimientos de la organización, para desarrollar productos nuevos o mejorados de manera diferente” (Cedeño et al., 2019, p.15). Su gestión en estos procesos está enmarcado dentro de la prestación del servicio, el contacto permanente con sus clientes y la apropiación tecnológica administrativa con el uso de redes sociales.

**Imagen 1.** Entrevista a la señora Diana Morales, gerente general y propietaria de la empresa Repuestos Originales MMK Motomarket 24.



*Nota.* La imagen muestra el acercamiento a la empresa con la respectiva aplicación de la entrevista en abril de 2022

La compañía familiar es administrada directamente por sus propietarios en sus roles de gerentes que, a pesar de haber sido creada hace relativamente pocos años, se ha posicionado como una de las más grandes de la ciudad. Ante la fuerte competencia que existe en este sector empresarial y el núcleo familiar que participa en la organización, ha sabido consolidar su negocio. El portafolio de productos diversificado, repuestos originales y de alta tecnología le permite competir eficientemente frente a las diferentes empresas que están en la misma línea ofertada en el mercado.

El comercio de repuestos de alta tecnología ha tenido un importante impacto en los últimos 4 años. Esto ha permitido sostenerse en el medio, generar credibilidad y obtener ganancias atractivas para los socios, junto a un compromiso latente con los clientes. En palabras de Sukier et al., (2017):

es necesario desarrollar y lograr la generación de valor, con estandarización de procesos y la consolidación de la plataforma que prevé la efectividad de la dirección estratégica, a los componentes básicos que proyectan la formulación, despliegue, seguimiento y evaluación de la gestión (p.3).

A sus clientes les gusta tener las motos con tecnología de sello “MMK Motomarket 24”, comprar lujos a las mismas y tener la posibilidad de cambiar sus repuestos a medida que pasan los años con modelos vanguardistas de alta calidad y garantía. En ese mercado, los modelos anualmente tienen que mejorarse, ya bien sea por los diseños para el gusto de los compradores, su valor agregado, la vida útil, la potencia en sus motores, sus ruedas, el suministro del combustible, entre otros.

Desde los años noventa, los ingenieros, a nivel internacional, vienen haciendo transformaciones y mejorando la potencia en sus motores debido a que ya no existen los motores de dos tiempos; por lo tanto, las motos nuevas son de cuatro tiempos. Por ello, se necesita mejor lubricación para el motor, combustible de más alta calidad y auto refrigerantes para el trabajo de larga duración de dichos motores.

Estos repuestos de las motos han evolucionado y se han innovado más en su tecnología generando transformaciones que impactan el precio. A pesar de lo sucedido durante la pandemia ocasionada por el COVID-19, los clientes invierten en el cuidado de los vehículos para permitir que sus motos tengan una vida útil más prolongada y poder disfrutarlas como si lo acabaran de comprar. Los modelos de estos vehículos, que parten del año 2016, con motores de full inyección, en los que el motor cambia de carburador de más consumo de gasolina a las mangueras y al uso del aire de menos consumo de combustible, permite que se ahorre más dinero. Por consiguiente, los motores son menos contaminantes para el medio ambiente. A medida que el proceso de avance tecnológico de la industria cambia, se renueva e innova, se actualiza en su moda y/o tendencia. Las EFs siempre se caracterizan por sus avances tecnológicos.

Otra característica que apunta a una mejora tecnológica en sus productos es el compromiso de estar siempre pendientes de los últimos avances, dado que la empresa importa sus repuestos desde Japón, que son de mejor calidad y tienen una mayor durabilidad. Es importante mencionar que los repuestos genéricos importados de China, de Brasil, y americanos son igualmente de buena calidad, pero no tiene la misma funcionalidad como los originales.

Una de las estrategias que mantiene esta empresa es una asociación que ha hecho con otras empresas más grandes, donde juegan con los precios y la calidad de los repuestos. Esta estrategia se basa en hacer importaciones directamente con Yamaha y Honda, empresas representativas en el mercado, que son un trampolín para acceder a nuevos clientes potenciales y mantenerse en un alto nivel. La EF tiene claro que las alianzas estratégicas son claves para el crecimiento de la compañía. Según Vanoni Martínez (2014):

[es la] tendencia global en la que se deben fijar las EFs como estrategia de crecimiento por colaboración, ya que dan acceso a nuevos mercados, a la obtención de tecnologías, al desarrollo de nuevas habilidades empresariales y porque generan crecimiento positivo cuando se la aplica (p.31).

La estrategia comercial ha arrojado buenos resultados y excelentes beneficios económicos, ya que ha permitido que la organización siga creciendo no solo en su reconocimiento a nivel local, sino a nivel regional. Algunos de sus clientes requieren repuestos de urgencia que trabajan sobre pedido y que se atienden oportunamente. Todo esto ha posibilitado a la EF a proyectar la apertura de otra agencia en una ciudad distinta con un alcance sostenido de sus actividades, para que, de este modo, se siga consolidando su negocio a partir de la gratificante experiencia obtenida.

La empresa se ha encargado de tener el mejor personal de trabajadores, por su excelente experiencia para los nuevos cambios que se dan día a día. En cuanto a su nivel de preparación, sus colaboradores son ayudantes muy competentes, ya que se desempeñan como mecánicos especializados en todas las áreas y conocen muy bien las marcas de repuestos de alta tecnología con las que se fabrican las motos actuales; esto debido a que han trabajado en almacenes de motos reconocidos como Yamaha, Suzuki, Honda y cuentan con una experiencia de dos a cinco años. A pesar de la tecnología existente, esta empresa siempre ha tratado de estar pendiente de este desarrollo tecnológico y dar solución a las necesidades y demanda del cliente.



Una dificultad que últimamente se ha presentado en la EF es a causa del alza del dólar, el cual ha generado un impacto económico y ha implicado, a su vez, una mayor inversión para satisfacer a los clientes. Esto ha ocasionado la adopción de estrategias para asumir los vaivenes de la economía. Por otro lado, en el uso de tecnología administrativa, en los pagos electrónicos vienen desarrollando avances y conexiones estratégicas con el sector financiero y bancario para su mejoramiento.

Desde la perspectiva de Corral, Dannunzio y Rébora (2020), “existen variables que se correlacionan directamente para lograr una adaptación empresarial con un enfoque tecnológico a ciertas áreas, donde varían según el tamaño de la organización, el nivel de preparación digital objetivo de las empresas, y la experiencia en implementación de TIC” (p.121). Entre otros factores, cabe mencionar, por ejemplo, elementos como la producción y el medio ambiente que significa el establecimiento de objetivos acordes a las necesidades del mundo contemporáneo. En los procesos administrativos de cada una de las EFs, se cuentan con diferentes áreas e innovaciones que, mediante las gestiones, garantizan un mejor a los clientes y apoyan diferentes emprendimientos. De esta manera, la EF no solo contribuye al crecimiento a personal y profesional, sino que permite la construcción de emprendimientos y genera empleos.

### **Empresa CONSTRUCIELOS S.A.S (Entrevista)**

Esta empresa está ubicada en el mismo sector que MMK MotoMarket 24 y es líder en el sector. La señora Isabela Moreno Blanco es la gerente general que, con muy poco tiempo, ha incursionado en el mercado de Obra civil, con una demanda para pequeñas construcciones de viviendas unifamiliares. Debido al crecimiento de oferta y demanda de tales productos y servicios, aumentó la estructuración de placa con acabados blancos y decorativos que llevaron a la inversión de nuevos equipos eficaces, eficientes y sostenibles, que optimizaran el trabajo y la capacidad de la empresa.

Actualmente la empresa está conformada por tres de sus integrantes de la familia -su padre, madre y esposo- que se han enfocado en prestar un servicio de excelente calidad para acoger a sus clientes, generar la confianza en los hogares y lograr transformarlos. Al respecto Gaona, Hernández y Aguilera (2019) mencionan que se requiere de una profesionalización en la gestión tecnológica, administrativa y organizacional para que se logre una sostenibilidad en las labores empresariales,

[ahí] se afrontan a retos significativos, tanto de ambientes externos, como puede ser el caso de la globalización, en donde las empresas tienen que ser más competitivas, así como los ambientes internos, logrando así un buen equilibrio en los grupos de interés para la EF (p.812)

Por eso, se trabaja mancomunadamente, se transforma a partir de las necesidades de los clientes, y se mantiene a la vanguardia y actualidad de todas las generaciones.

**Imagen 2.** Fotografía al administrador del punto de venta después de aplicar la entrevista a la señora Isabela Moreno Blanco, gerente general y propietaria de Construcielos S.A.S.



*Nota.* La imagen muestra el acercamiento a la empresa a partir de aplicación de la entrevista en abril de 2022

El impacto tecnológico que ha tenido la empresa en el poco tiempo de trayectoria y el avance son notorios. Cabe destacar que se han realizado cambios a la hora de prestarles el servicio a los clientes con tecnología que ayuda a facilitar el trabajo y mejore sus condiciones. La experiencia de la primera implementación del proceso de cambio tecnológico fue totalmente aceptada por los clientes. Se inició con pequeños cambios que produjeron la adopción de herramientas más vanguardistas y seguras, que facilitó la eficacia de las actividades comunes y la implementación de cambios sustentables para el medio ambiente.

Actualmente no cuentan con la implantación de un plan estratégico. Dado que es una microempresa, trabaja en las necesidades más importantes y las desarrollan en periodos cortos con el fin de no estancar la empresa en algo extenso y cuyo cumplimiento sea a largo plazo. Además, que “comprender los patrones administrativos que suelen fallar en las PYMES tiene relación con los procesos de planeación” (Másmela, 2019, p.8).

Su gestión organizacional está supeditada a dos grupos generacionales: la primera oscila entre los 25 y 30 años; la segunda, entre los 45 y 55 años. Estos grupos poblacionales han posibilitado el asimiento de dos puntos de vistas que hacen más enfocados y realistas los cambios de la empresa. Todo esto se realiza a partir del uso de tecnologías. Dada su población, los intereses son distintos; por ello se piensa siempre en dar a sus clientes el mejor producto y servicio de calidad. Cuando existe divergencia en la toma de decisiones gerenciales traslapadas de generación en generación, se impide el crecimiento de las EFs. De acuerdo con Hirsch, Arias y Rodríguez (2020), la “EF es fundamentalmente diferente a una empresa no familiar, pues en todas las decisiones se tienen que armonizar los objetivos empresariales con los objetivos familiares. Esta diferencia crucial puede tener repercusiones importantes en todos los niveles de la empresa” (p.9)

De acuerdo con la estructura de mercado, barreras de entrada, fuerzas de competitividad, se requiere de un equipo de trabajo para que se logre los factores a largo plazo y se empleen adecuadamente las tecnologías e innovaciones. Estas deben partir no de innovaciones básicas, sino de herramientas más vanguardistas que fortalezcan los conocimientos y procesos de la familia.

## ■ Conclusiones

Se identifica en primera instancia que todavía hay dificultad en la utilización de tecnologías administrativas, organizacionales y financieras más avanzadas. Las EFs se aferran, en su mayoría, a las herramientas tradicionales. En el proceso de indagación con los empresarios se evidencia que el mecanismo de comunicación interno es informal como el WhatsApp y en algunos casos los correos electrónicos. Por otro lado, las facturas electrónicas no son muy frecuentes en este modelo de negocio.

Respecto al pago al personal, la manera más habitual es a través de transferencia, casi siempre, en efectivo. Se identifica que los avances tecnológicos de las EFs son lentos, y que sus transformaciones están supeditadas por nuevas formas de optimizar las labores de la empresa. Cabe señalar que se tuvo en cuenta los factores que determinan el nivel tecnológico, pues son, en esencia, variables claves que impulsan las distintas dinámicas económicas y de generación de empleo en las regiones. Este es el caso de la innovación, las habilidades empresariales, las estructuras de trabajo, la competitividad sistémica, la profesionalización, la planeación estratégica y el uso de TIC'S.

De ahí, se dio paso para articular diferentes teorías con enfoque EF y su incidencia en la apropiación del desarrollo tecnológico administrativo: luego se generó la recolección de datos, mediante entrevistas, observación y encuestas; y finalmente, por medio de diferentes herramientas, se hizo su análisis para establecer un buen modelo de gestión. Por otra parte, las empresas requieren de una ayuda mayor que la mano de obra, cuando su nivel de comercialización aumenta considerablemente. Y en general, en la mayoría de los casos, se advierte que las decisiones tomadas son una concepción del grupo familiar, orientadas bajo parámetros personales y que inciden dentro del núcleo familiar.

## ■ Referencias

- Aguilar, V., y Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>
- Alfonso, L. y Sandoval, G. (2017). *Relación entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Disposición frente al cambio en una organización colombiana*. (Tesis de pregrado) Universidad Santo Tomas de Aquino, Colombia. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/10183>
- Bonilla-Jurado, D., Sinchiguano, B., y López-Núñez, H. (2018). Medición de innovación tecnológica como eje central del crecimiento empresarial familiar del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua. *Revista Lasallista de investigación*, 15(2), 271-285. Unilasallista Corporación Universitaria, Colombia.
- Cámara de Comercio de Ibagué (2021, enero). *Estudio económico de la jurisdicción de la cámara de comercio de Ibagué 2020*. Área de investigaciones y publicaciones. Ibagué, Colombia. Recuperado de <https://ccibague.org/estudios-economicos-y-empresariales/>
- Castells, M. (2019). *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. Recuperado de <http://www.fhuc.unl.edu.ar/sociologia/paginas/biblioteca/archivos/Castells3.pdf>
- Franco et. al. (2019). *Estrategias e innovación en las empresas familiares*. *Revista Científica Ciencia y tecnología*, 19(21).
- Chiriboga, L. (2019). *Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características* (Trabajo de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://201.159.223.180/handle/3317/12120>
- Corral, S., D'Annunzio, C. y Rébora, A. (2020). Empresas familiares locales en contexto extremo: respuestas estratégicas ante la crisis del covid-19. *25 años de Red Pymes: redes y conocimientos que impulsan la innovación y el desarrollo productivo social*. Conferencia modalidad virtual, 19 y 20 de noviembre de 2020, 752.
- Másmela, I. (2019). *La Planeación Estratégica como factor que incide en el fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares de Bogotá*. Universidad Cooperativa de Colombia: Bogotá. Pregrado en Administración de Empresas. Recuperado de [http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12448/1/2019\\_planeacion\\_fracaso\\_pyme.pdf](http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12448/1/2019_planeacion_fracaso_pyme.pdf)
- García, J., Tumbajulca, I., y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99-110.
- Gaona, L., Hernández, R., & Aguilera, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculatégica Efan*. Universidad Autónoma de Nuevo León. 811-819. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.3.%20La%20profesionalización%20de%20las%20empresas.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalización%20de%20las%20empresas.pdf)

- Gavilánez, M., Espín, M., y Arévalo, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio). En línea. Recuperado de <https://acortar.link/mPX6De>
- Goyzueúa, R. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*, (31),87-132. Recuperado de <https://acortar.link/XOhO47>
- Hidalgo, A. (2007). *La estrategia tecnológica en la empresa familiar*. En Ruíz, M (coord.). Gestión de la Empresa Familiar. España: McGraw-Hill. 73-90
- Hirsch, J., Arias, N., y Rodríguez, R. (2020). Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México. *Estudio de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 10(1). 7-26.
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., y Guevara, N. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220.
- Nogales, F. et. al (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Colección EOI Empresas: Fundación EOI. Unión Europea, Fondo Social Europeo.
- Solarte, C., Solarte, M., y Barahona, J. (2020). *Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)*. Contaduría y administración, 65(1). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. 1-23. Recuperado de <https://acortar.link/wnAmdf>
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández de Portillo, L. y Fabregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*. 38(24). 1-23.
- Navarro-Caballero, M, Hernández-Fernández, L, Navarro-Manotas, E y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 124-144. Recuperado de <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34653>
- Vanoni Martínez, G. (2014). Alianzas estratégicas: una opción para las empresas familiares. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 6(12). 29-44. Recuperado de <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/598>