

1-1-2017

Algunas prácticas que afectan la perdurabilidad de las empresas de familia

Katherine García Muñoz

Julio César Guerrero Espinosa

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

García Muñoz, K., & Guerrero Espinosa, J. C. (2017). Algunas prácticas que afectan la perdurabilidad de las empresas de familia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1451

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Algunas prácticas que afectan la perdurabilidad de las empresas de familia

**Katherine García Muñoz
Julio César Guerrero Espinosa**

Resumen

El presente artículo pretende mostrar algunas de las mejores prácticas que pueden hacer perdurable la empresa de familia EF. Es un estudio de caso de la Distribuidora de Papelería Nuevo Milenio fundada en 1991, que se prepara para pasar a la segunda generación. El instrumento de la investigación es una entrevista semiestructurada donde se acaparo toda la información. Dentro los estudios realizados de empresas de familia se han identificado algunos factores que pueden afectar la perdurabilidad de las mismas, entre ellos, separar la empresa de la familia, el seguimiento y presencia permanente en la gestión y pensar en la sucesión.

Palabras clave: familia, empresa de familia, perdurabilidad, propiedad, gestión.

Introducción

En principio se contextualiza al lector –empresario o académico- sobre las EF y sus retos, entre ellos su perdurabilidad. Se presentan algunas definiciones, las ventajas y desventajas, y se ubica la EF dentro del modelo de los tres círculos, además se proyecta una definición orientada a las empresas de empresa de familia, el conflicto, la importancia de un proceso de sucesión, las mejores prácticas para la perdurabilidad de una empresa de familia, la evaluación del estudio de caso, discusión y algunas conclusiones con los cuales se muestran factores que inciden en la perdurabilidad como la constancia, la adaptabilidad y la diferenciación de la familia y la empresa.

La empresa de familia en el mundo

En España, según cifras oficiales del Instituto de Empresa Familiar, el número estimado de empresas de familia es de 2,8 millones. Estas generan el 70% del PIB y el 75% del empleo privado (13,5 millones de personas). El 20% de las 100 empresas más grandes del país son familiares. (Salazar, Guillermo, 2008). En Colombia, con un tejido cercano al millón de empresa el 70% son EF, que aportan entre el 45% y 70% del Producto Interno Bruto (PIB). El 89% de las EF no tienen planes de sucesión, además, alrededor de 79% no tienen documentada la forma ni los procedimientos necesarios para la selección de un sucesor, sólo el 30% de las empresas de familia

sobreviven al primer cambio generacional y tan sólo del 8% al 10% llegan a la tercera generación¹. (Colombia.com, 2014).

Hacia una definición de la empresa de familia

Dentro de una definición se toman algunos conceptos básicos de empresas de familia, algunas de las ventajas y desventajas. Según (Serna, Humberto; Suárez, Edgar, 2005, pág. 57) los elementos que constituyen las principales características que identifican toda empresa de familia son:

- Control de Capital: Porcentaje de participación en el capital poseído por la familia es determinante.
- Control Subjetivo: Una familia determinada admite que domina su empresa. (...) Es más un deseo por controlar la empresa y las decisiones que de ella emanan.
- Vínculo Familiar: Vínculos de parentesco entre los propietarios, que a su vez pueden también ser empleados de la empresa.
- Control en administración: Hace alusión al evento en que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas o similares en la empresa.
- Control en decisiones: Ocurre cuando el fundador o sus sucesores tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas.
- Comunidad de visión familiar empresarial: Se presenta con la interrelación entre el modo de ser familiar (Valores, origen social y cultural) y la forma de administrar el negocio, de esta manera el modo de ser de la familia se proyecta en la empresa.
- Transmisión propietaria: la decisión de transmitir la propiedad a sus futuras generaciones surge con el tiempo, especialmente cuando la compañía ha adquirido cierta solidez económica como consecuencia del fundador.

Según (Gamez & Garzón, El proceso de la profesionalización en las empresas de familia. Caso baterías MAC de Colombia., 2013), la empresa de familia debe entenderse como unidad patrimonial con vida propia.

¹ En Colombia, según estudio el 65% de las empresas encuestadas son de primera generación y no hay tenido que afrontar un proceso de sucesión, el 60% de los empresarios lleva un largo tiempo como directivo y el 62% no han pensado en un posible retiro. El 13% de las empresas contiene reglas de sucesión en su protocolo de familia, el 19% de políticas de interacción entre la familia y la empresa y, por otra parte, el 62% de las empresas no cuenta con un plan estratégico de preparación y respaldo para el sucesor. (Pantoja, Moncayo, Belalcázar, & Jiménez, 2016).

Las EF son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social. Son sin duda la base de nuestro sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad (Dominguez, 2012).

Una definición funcional de la empresa de familia es: una síntesis única de los siguientes elementos.

- Control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familiares.
- Influencia estratégica de los integrantes de la familia, en la dirección de la empresa, ya sea actuando directamente en la dirección, dando forma continuamente a la cultura o fungiendo como asesores o miembros del consejo de administración.
- Interés por las buenas relaciones familiares.
- Sueño (o posibilidad) de continuidad de generación a generación.

Definición propuesta por (Poza E. J., 2004).

La familia o sistema familiar es una organización social que se da por integración natural, los miembros pertenecen a ella no por voluntad propia sino por cuestiones de tipo genético que ligan a la persona a ese grupo, afirma María Navarrete citada por (Ospina R. P., 2016), agrega que se distingue a la empresa por ser una organización formal que se constituye con un propósito definido, conjuga la presencia de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, la propiedad es la forma como está dividida la tenencia de la empresa y como se toman las decisiones y como pueden participar los familiar o no familiares.

En esencia, la definición de empresa de familia con la cual nos basamos para el desarrollo de este artículo es una organización en la cual se mezclan empresa y familia, y donde la gestión, la propiedad y la sucesión están en manos de una familia. Además, los trabajadores pueden pertenecer al círculo familiar desempeñando diferentes roles como propietario, inversionista y demás, y se mantengan ligados a la empresa con el fin de aportar al logro de la perdurabilidad.

La empresa de familia en los modelos

(Sandoval, 2015), presenta un modelo de empresa de familia de dos círculos que comprende la familia y la empresa, donde la primera representa el amor, la tolerancia, el apoyo y la generosidad y la segunda representa la competitividad, rentabilidad, eficacia y productividad. Igualmente, cita

a Belausteguigoitia (2010), (ver figura 1), donde el primer círculo muestra la desconexión entre la familia y la empresa y el segundo es la pérdida de espacio de cada uno, cuando aparece un área de conflicto se debe tratar que la empresa y la familia hagan presencia sin invadir los espacios.



Figura 1 Traslapes de la empresa de familia a partir de Fuente. Calixto Sandoval, 2015

La empresa de familia se divide en tres subsistemas que se traslapan, interactúan y son interdependientes; la familia, la dirección y la propiedad (Poza E. J., 2004). Se puede explicar en la figura 2.

Las diferentes situaciones de la empresa de familia incluyen:

- El 1 está formado por los miembros de la familia
- El 2 hace referencia a las personas que participan en la propiedad de la empresa
- El 3 comprende a los directivos y los trabajadores de la empresa
- El 4 representan a los familiares propietarios que no trabajan en la empresa
- El 5 está compuesto por los trabajadores o directivos no familiares con participación en la sociedad
- El 6 se refiere a los familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios
- El 7 hace referencia a los trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad (Cougil, Negocio familiar, el modelo de los tres círculos., 2011) Ver figura 2.

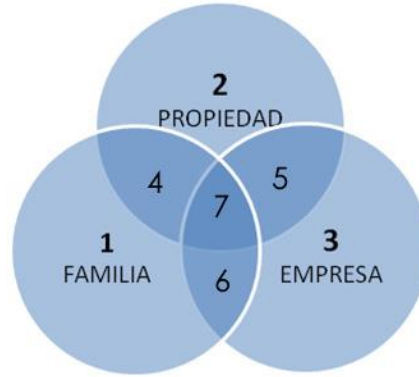


Figura 2. La empresa de familia a partir de Fuente. Santos (2011)

Algunas de las empresas de familia más reconocidas en el mundo son BMW, Ford, Walmart Stores, Porsche, Zara, entre otras. Neubauer y Lank (1999); estas permiten inferir que en una EF la familia detenta un porcentaje suficiente de capital de la empresa, que a su vez desempeña funciones ejecutivas y tiene la intención de mantener participación de la familia; pretende esa familia, además que una o varias de sus generaciones intervengan en la empresa (Navarrete & Gámez, 2010).

Las empresas de familia son también organizaciones de gran tamaño y tecnificadas, se pueden desarrollar en cualquier sector de la economía y traspasan fronteras. El estudio de dichas empresas es muy poco y grupos especialistas, investigadores y consultores se han encargado de realizar estudios recientes para el mejoramiento de la gestión y buscar la perdurabilidad de las empresas de familia. Entre muchas definiciones de empresa de familia, Clavijo (2007) expresa que es una conjunción de dos instituciones diferentes, una en busca de utilidades y otra en busca en unión y cooperación. (Calixto Sandoval, 2015)². Gómez (2003), afirma que la creación de empresa de familia se da por factores internos tales como búsqueda de independencia e iniciativa personal y por factores externos como desempleo, dificultades económicas y oportunidades para crear negocio y Serna (2008) añade que el inicio de las Pymes es sencillo de manejar pues es junto a parientes, hasta que hay conflictos de poder interno y conflictos relacionados con la competencia

² El emprendimiento expresado en creación de empresa que perdure es complejo, empero, los temas de estabilidad y herencia sí son prioridad para las familias empresarias (San Martín & Durán, 2015). Pero es necesario que las nuevas generaciones se preparen para no alterar los procesos de la empresa de familia (Quesada, 2016).

del mercado, por ello es necesario conservar la armonía entre los familiares fijando normas en el protocolo. Gómez (2006) también da importancia a la dedicación, compromiso y pasión por la empresa para brindar atención permanente a los clientes, proveedores y colaboradores para ser perdurables. (Calixto Sandoval, 2015).

Román (2009), sostiene que la EF se conforma por tres tipos de capitales: fundador, familiar y generacional los cuales son una ventaja competitiva con respecto a las empresas no familiares ya que existen canales de información y expectativas de los miembros de la familia, reputación familiar e identidad de los miembros de la familia con la empresa.

Ventajas y desventajas de la empresa de familia

Según Lambert (1988) las empresas de familia no planean la sucesión y existen situaciones ambivalentes que pueden convertirse en la razón de sucesión de una empresa de familia.

Ventajas de la empresa de familia	Desventajas de la empresa de familia
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a largo plazo • Conocimiento del negocio • Orgullo de la cultura familiar • Mayor compromiso • La competencia no tiene información • Confianza y el orgullo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificil acceso al crédito. • Nepotismo • Drama de la sucesión • Falsa seguridad • Desafíos laborales.

Fuente: Elaboración propia a partir (Navarrete & Gámez, 2010)

Las empresas de familia cuenta con otros puntos débiles como: la superposición de los roles empresariales y familiares; la falta de planificación de la sucesión; la gran resistencia al cambio y la profesionalización; los liderazgos largos; los problemas organizativos donde se vulnera el principio de “unidad de mando”; la dificultad para atraer y mantener talentos; el estancamiento estratégico y falta de planificación; y la tasa de reinversión insuficiente (Barugel, 2005)

El conflicto

Según (Navarrete & Gámez, 2010), el principal origen de los conflictos en las empresas de familia es: no separar los subsistemas de empresa y familia, donde existen las siguientes problemáticas:

- Cargos inadecuados en la empresa
- Estructuras organizacionales inadecuadas
- Exceso de miembros de la familia en la organización
- Remuneraciones inadecuadas
- Comportamientos Cruzados
- Clima Organizacional no propicio
- Comunicación deficiente
- Luchas de poder

No se puede perder de vista que estas se dan en un contexto específico tanto geográfico como temporal, y que además cada empresa y cada familia tienen sus particularidades; los diferentes estudios pretenden diferenciar estas ventajas y desventajas frente a las empresas no familiares que pueden servir como guía en el análisis específico de una empresa (Navarrete & Gámez, 2010).

Plan de sucesión

La sucesión es un suceso pues implica la transferencia formal del poder y es un proceso que cuenta con etapas, una a una a realizar para hacer efectiva la transferencia de poder (Serna, Humberto; Suárez, Edgar, 2005). En dicho proceso se da mayor importancia a la etapa de preparación del sucesor y el retiro efectivo del sucedido pues en el paso de una generación a otra el comportamiento hacia tomar riesgos y asumir deudas es mínimo. Kaye y Hamilton (2004) expresan que el cambio generacional se enfoca más en la familia y los sucedidos tienen menos disposición a tomar riesgos ya que prefieren conservar la riqueza en lugar de crear más. (San Martín & Durán, 2015).

La empresa de familia gira en torno al fundador y al ser dependiente de él es necesario planificar la sucesión y lograrla con éxito para no afectar a los involucrados con la economía de la empresa. El fundador o empresario es principalmente quien se resiste al proceso de sucesión pues no acepta la llegada al final de su periodo productivo e impide la rápida formación del sucesor. Dentro del

proceso de sucesión el sucesor tiene su proceso según (Serna, Humberto; Suárez, Edgar, 2005), consta de la formación de aptitudes, ingreso a la empresa, desarrollo empresarial y de liderazgo, selección y continuación. La formación de aptitudes inicia en la infancia del sucesor donde se inculcan los valores familiares para que este se desarrolle como individuo; el ingreso a la empresa debe ser formal y contar con las reglas y condiciones del cargo al que va a ofertar, para ponerse al mismo nivel de los empleados no familiares y evitar conflictos por decisiones subjetivas; la etapa de desarrollo empresarial y de liderazgo inicia en el momento que el posible sucesor acepta ser el próximo sucesor sin ningún tipo de obligación, inicia sus estudios profesionales encaminados a la mejora de la empresa e inicia su aprendizaje empresarial aceptando consejos de expertos en temas y actividades que quedan a su cargo; la selección es la fase final de la formación del sucesor donde el fundador de la empresa elige quien estará al mando de la empresa, puede escoger entre uno o más de los candidatos para que continúen con la empresa, una selección adecuada es donde la junta directiva, altos directivos no familiares, clientes, proveedores significativos, el dirigente y otros toman la decisión (Serna, Humberto; Suárez, Edgar, 2005); y por último la continuación es donde el elegido comienza su propia forma de gestionar la empresa con sus propias aptitudes y donde se evidencia su liderazgo y se evalúa su forma de tomar decisiones, el sucesor se debe ganar el respeto de los empleados y familiares con buena gestión y obtener autoridad con preparación para liderar las actividades de la empresa. El éxito en las empresas de familia incluye la capacidad de competir en el mercado y perdurar a través del tiempo ya que planean procesos de sucesión que se espera ejecutar en la primera generación.

Etapas del desarrollo de la empresa de familia

El desarrollo de las empresas de familia se compone de 4 etapas: fundacional³; organización funcional⁴; delegación; y coordinación o holding (Barugel, 2005). En la fundacional se crea la cultura de la organización y todos los subordinados tienen vínculo directamente con el fundador. La segunda etapa es la organización funcional, hace referencia a la división de funciones por la complejidad y el crecimiento de la empresa de familia. La etapa de delegación se establece las

³ La primera etapa es compleja por las decisiones que debe tomar el fundador pues es quien la controla, además es quien limita la planeación y la innovación, ya que puede imponer sus tradiciones o centralizar la toma de decisiones y así arriesgarse a fracasar en el poco tiempo de la empresa. (Serna, Humberto; Suárez, Edgar, 2005).

funciones y se respetan las unidades de mando. Finalmente, en la cuarta etapa la organización entra en periodo de coordinación y es posible diferenciar la toma de decisiones gerenciales y de control. “Las empresas de familia que sobreviven a su infancia también experimentan el fenómeno de la separación entre la propiedad y el control.” (Barugel, 2005)

Son también cuatro las buenas prácticas que propone el autor Barugel, 2005 para que la EF no descienda en las etapas de desarrollo su desarrollo:

1. Definir los roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la empresa y la familia: es necesario diferenciar la caja de la empresa y la caja del empresario, además de diferenciar los roles que debe cumplir un accionista, un director ejecutivo y un gerente operativo y su remuneración, dividendos, honorarios y sueldo mensual.
2. Consolidar el rol de los órganos de directorio y consejo de familia: los órganos son necesario para la toma de decisiones en conjunto, una empresa al crecer debe consolidar el directorio en representación de la propiedad, el consejo de la familia, por parte de la familia y la gerencia en figura de la empresa.
3. Establecer un sistema de información para planear y medir y crear riqueza: el crecimiento de la organización, implica unidades estratégicas de negocio, cada una de ellas desarrolla el pensamiento estratégico. El autor propone la implementación de un sistema de información, como herramienta de información confiable que pueda medir y crear valor en cada una de las unidades y sea el directorio quien divulgue el razonamiento estratégico a toda la organización.
4. Planear la sucesión del poder, asegurar una unidad de mando y los mecanismos de control al poder: el fundador debería realiza un plan estratégico, que contenga la misión, valores y políticas principales, un plan de financiación, elegir a conveniencia el probable sucesor para capacitarlo y realizar un calendario de indicadores importantes en el proceso.

Estructura de gobierno empresarial como parte de la planeación

“Gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello” (Neubauer & Lank, 1999).

Hacen parte del gobierno empresarial los órganos creados por las empresas para que dirijan y controlen procesos de la empresa. Los dos órganos más importantes son el consejo de administración y el comité de dirección según (Corona, 2005). El comité de dirección debe estar

integrado por los directivos de las áreas de la organización y el consejo de administración debe contar con consejeros independientes para intercambiar experiencias y conocimientos, los consejeros son quienes evitan la misma gestión del fundador e inculcan la innovación, el consejo es quien fomenta mejorar las capacidades directivas y ayuda a implementar sistemas de evaluación, promoción y remuneración y objetivos orientados a la calidad, según (Gallo) citado por (Corona, 2005). El consejo de administración debe existir siempre y cuando las actividades de las empresas comiencen a volverse más complejas.

Poza ilustra la estructura de gobierno para las empresas de familia con un consejo de directores o asesores por parte de los propietarios, una asamblea y consejo familiar en representación de la familia y un equipo directivo por parte de la empresa (Poza E. J., 2004). El consejo de directores o asesores principalmente revisa la situación financiera, delibera sobre la estrategia, vela por los intereses de los accionistas y garantiza la dirección ética en la empresa. Tiene visión crítica y respetuosa de la dirección general, asesora al director general, aporta su perspectiva externa y colabora en la planificación del proceso de sucesión y la continuidad de la empresa. Poza recomienda directores generales de otras empresas con gran trayecto, socios de negocios, asesores abogados, consultores, banqueros y profesionales universitarios, el consejo no es simplemente material intelectual también participan en tiempos difíciles especialmente en la planificación de la sucesión y la continuidad de la empresa. Los consejeros independientes son actores de alta categoría pues sus aportes son objetivos en situaciones que afecten las relaciones familiares o las necesidades de la empresa tales como la sucesión y amenazas que ponen en peligro el posicionamiento de la empresa. (Lipman, 2010)

El consejo familiar como órgano de gobierno es donde la familia acuerda la dirección de la empresa y plasma el protocolo, documento que incluye las normas más importantes y acuerdos de remuneraciones, funciones, desarrollo y promoción, conflictos de intereses y el cual debe ser referencia de la actuación de todos los integrantes de la empresa y referencia de la planeación estratégica para así alinear la familia y la empresa respecto a la misión, la visión y objetivos claros. Los consejos de familia principalmente promueven la comunicación para la solución de los conflictos familiares, oportunamente elaboran políticas de participación familiar y abordan asunto de liquidez, diversificación y planificación del patrimonio y además garantiza que las metas no

económicas y valores familiares se articulen. Las familias de gran tamaño realizan una asamblea familiar anualmente para promover la participación de todos los familiares y el consejo trabaja en sus aportes para la empresa durante las reuniones que realizan en el año y dan un reporte de los avances en la próxima asamblea familiar.

El equipo directivo toma deliberadamente las decisiones de la empresa, al incluir directivos externos la empresa se puede complementar con las capacidades y conocimientos externos para tener una dirección profesional y continuidad del negocio, ayudan a elevar los estándares de ética y responsabilidad laboral, dedicación y experiencia y ayudan a despejar o reducir los cuestionamientos de los altos directivos de la empresa. (Poza E. J., 2004).

La planeación se desarrolla en dos niveles básicos (Barugel, 2005) la dirección corporativa, que le corresponde al consejo de familia, este debe definir los elementos como la misión, la visión, los valores y comportamientos corporativos para que sean un marco de acción, ligado al código de buen gobierno; y la dirección empresarial quien debe realizar la alineación corporativa, es decir, el equipo ejecutivo debe comprender e incorporar el conocimiento dado por la dirección corporativa. “Los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades” (Barugel, 2005) lo cual es una noción de perdurabilidad. Igualmente es función de la dirección empresarial hacer un análisis de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA – que están en su dirección, lo cual permitirá a la empresa realizar estrategias para “aprovechar las fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para sacar ventaja de las oportunidades y precaver oportunamente el efecto de la amenaza” (Barugel, 2005). Una vez realizado el análisis, es pertinente formular los objetivos junto con las estrategias, es decir las acciones para hacer realidad cada objetivo y así llegar a esa visión ya fijada.

Patrimonio

Las familias creadoras de negocios invierten aproximadamente 60% de su riqueza en el negocio, afirma (Poza E. J., 2004) y hacer una inversión en un asesor profesional en patrimonio es realizar una buena planificación lo que ayuda a la empresa a perdurar y continuar generando rendimientos suficientes en el gozo de la familia propietaria.

El plan patrimonial busca reducir sustancialmente la carga fiscal de las empresas, al igual que tener la suficiente liquidez para saldar alguna deuda. El plan patrimonial hace alusión a la planificación de necesidades financieras, necesidades estratégicas, desarrollo del sucesor, relaciones entre la familia, manejo del negocio, gobierno corporativo, expectativas de las siguientes generaciones y capacidades administrativas de los mismos, necesidades de liquidez de los accionistas y posibles necesidades para retener la riqueza (Poza E. J., 2004). Para el desarrollo del plan se debe contar con una visión patrimonial que perdure en las generaciones pero que vaya ligada a la visión familiar. La visión debe incluir propósitos y objetivos en cada una de las dimensiones de la riqueza, en las cuales se debe potenciar el capital humano, el capital estructural e intelectual y gestionar el capital emocional y debe buscar estabilidad y seguridad que trata de agrupar las necesidades familiares a un tiempo mayor de lo usual. (Serebrinik Ghitis, 2012). El consejo familiar es quien debe realizar estrategias de cuidar, mantener, crecer y traspasar el patrimonio y así lograr una gestión coherente entre el ámbito empresarial y patrimonial.

Conocimiento y profesionalización

El conocimiento forma parte de una estrategia corporativa que beneficia a la organización en el desarrollo de su sostenibilidad en el tiempo (Saiz Álvarez & Gámez Gutiérrez, La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias, 2014, pág. 11). La profesionalización es un factor que al emprender una tarea para el desarrollo y evolución de la empresa, Belausteguigoitia (2010) manifiesta que es un proceso interno de cambio, que se inicia en el diseño de los puestos de trabajo y tendrá éxito si la empresa adopta como estrategia la capacitación y promoción del mismo (Calixto Sandoval, 2015).

Cuando una empresa fomenta el conocimiento y se basa en este, se convierte en “Una organización inteligente” (Saiz Álvarez, Empresa familiar y capital intelectual: una visión desde el metaconocimiento, 2014, pág. 13). Actualmente es importante la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el desarrollo de las empresas de manera interna y externa ya que son herramientas que incrementan la velocidad de los procesos. Siendo el conocimiento una fuerza para el desarrollo de la organización, se debe lograr fidelización de este, es decir, no dejar ir el “capital intelectual” (Saiz Álvarez, Empresa familiar y capital intelectual: una visión desde el metaconocimiento, 2014, pág. 14), fomentando la educación, instrucción y experiencia para lograr que el individuo realice actividades cognitivas, que pueda captar y entender

los diferentes aspectos de la realidad y modificar esa información para hacer la empresa una más competitiva y productividad en su gestión.

La empresa puede tener un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia entre su capital intelectual, puede lograr los objetivos plasmados lo cual conducirá a la organización a ser sostenible en el tiempo y por ende una empresa generacional (Saiz Álvarez, Empresa familiar y capital intelectual: una visión desde el metaconocimiento, 2014). Hoy en día están en busca de programas de formación y capacitación para mejorar los procesos administrativos de las organizaciones y garantizar la competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Según (Urrea, 2003), la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo y que los procesos de profesionalización son parte del desarrollo potencial de las ventajas competitivas.

Una vez se involucra la profesionalización el negocio se convierte en empresa, las decisiones no son tomadas por intuición sino por experiencias sistematizadas y acciones técnicas, es decir la empresa llega a un punto de maduración, donde se revisan las acciones y se toman decisiones. (Gamez & Garzón, El proceso de la profesionalización en las empresas de familia. Caso baterías MAC de Colombia., 2013), la profesionalización es herramienta estratégica que transforma y evoluciona la empresa llevándola a niveles mayores de productividad y competitividad para enfrentarse a un mundo globalizado y a la variabilidad del mercado.

Las mejores prácticas para la sostenibilidad de las empresas de familia

En Colombia las empresas de familia forman gran parte del ámbito economía y social del país y tienen la intención de proyectar el futuro del mismo hacia uno sostenible y competitivo (Calixto Sandoval, 2015). Las empresas de familia contribuyen positivamente en los indicadores económicos, pues se concentra en un 68,7% de las organizaciones privadas del país y en un 80% de generación de puestos de trabajo Supersociedades, 2004 y representan aproximadamente un 67,8% de las empresas en Colombia Supersociedades, 2006 (Rueda Galvis, 2009).

(Drucker, 1999), considera que el objetivo central de las organizaciones se refleja en las acciones, procesos y decisiones que a través del tiempo logran su estabilidad y permanencia. Uno de los factores internos para la perdurabilidad según Porter (1987), es la ventaja competitiva sostenible, que puede hacerse a partir del valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen al

consumidor. Otro factor es la estrategia ofensiva frente a la competencia, bajos costos y economías de escala, en búsqueda de mayores beneficios económicos para la empresa.

Las EF cuentan en muchos casos con empleados miembros de la familia y no siempre se establecen remuneraciones adecuadas. Algunos deciden pagar remuneraciones altas para que los familiares disfruten de un buen nivel de vida; otros pagan salarios bajos para que los familiares trabajen más y conozcan lo que es ser pobre o para que sean pacientes, pues al final heredaran la empresa. Los excesivos aumentos o bajos salarios pueden causar conflictos, por ello una de las mejores prácticas para evitar problemas de cultura organizacional es dar a cada uno de los empleados familiares o no familiares remuneraciones acordes a sus puestos de trabajo y que sean coherentes con que lo ofrece el mercado (Lipman, 2010).

En teoría los factores que afectan de manera positiva la perdurabilidad son:

- La constancia, estar en todo momento a la vanguardia de la gestión interna de la empresa y lo que pasa a las afueras de la misma que puedan afectar el negocio.
- La racionalidad con la que los agentes familiares involucrados distinguen la familia de la propiedad y la gestión para el manejo de la empresa y la relación familiar
- El conocimiento y el apoyo de la familia son importantes para que la empresa perdure en el tiempo.
- El conocimiento debe ser transmitido a las siguientes generaciones, habiendo generaciones más largas que otras en algún momento debe existir una transición y puede ser un momento determinante para la perdurabilidad de la empresa familiar.
- Mantener una inversión constante sobre el negocio mismo proporcional a las ganancias que se tengan.
- Tener una estructura de gobierno definida, ayudara a tener claridad en la toma de decisiones y en la gestión de la empresa y armonía con respecto a la relación familiar.
- Organizar un proceso de sucesión que garantice la perdurabilidad de la empresa familiar, sus objetivos, sus principios y la proyección de expandirse y trascender durante las próximas generaciones.
- Inculcar en las próximas generaciones, sean familiares o terceros, los valores y los conocimientos del proceso empresarial, para que ellos puedan brindarle perdurabilidad a la empresa familiar

Marco metodológico

Es un estudio de caso, de orden cualitativo, con método de recopilación de información una entrevista semiestructurada. Se aplicaron las entrevistas en profundidad al fundador y gerente de una EF. EL trabajo de campo se hizo en diciembre de 2016.

En la entrevista se identifican sus raíces familiares y emprendedoras, su historia de vida, sus valores y experiencias; en segundo lugar, información de la empresa de familia y para finalizar, se aislaron los factores que propenden por su perdurabilidad.

Las limitaciones del estudio de caso es que solo se toma una empresa, lo que impide la falsación o prueba de teorías. Se acudió a expertos en el tema de perdurabilidad de empresas de familia, entre ellos el director del trabajo para triangular la información.

La ficha técnica de la entrevista en profundidad hecha por Katherine García y Julio César Guerrero tiene como fin analizar y explicar las características de carácter familiar, empresarial y de propiedad que identifican las mejores prácticas para la perdurabilidad de las empresas de familia. El estudio de caso se enfoca en la Distribuidora de papelería Nuevo Milenio y el empresario Carlos Duque.

Análisis de resultados

La EF Distribuidora de Papelería Nuevo Milenio está ubicada desde sus inicios en el centro de Bogotá en la dirección Calle 11 No. 12 – 40 en San Victorino. Tiene como número de NIT: 52.082.299-8 y teléfonos de atención 3362449 – 3362451. Fundada en 1990 por Carlos Albeiro Duque Gómez, nacido en Santuario, Antioquia el 26 de noviembre de 1964.

El emprendedor vive en Bogotá con su esposa y sus tres hijos de los cuales uno ya tiene mayoría de edad. Sin embargo, ninguno de ellos está involucrado en la actividad de la empresa. La propiedad del negocio está a nombre de su esposa, aunque es dirigida por él y su socio y cuñado José Adán Gómez, es esposo de una de sus hermanas, quienes por consenso decidieron no permitir la presencia de terceros. Según (Sanchez, Figueroa, & Estrada, 2012) la propiedad de la empresa es controlada por una familia.



El señor Duque es un comerciante que empezó su travesía en Bogotá, con muchas dificultades vendiendo artículos varios en la calle. Más adelante, su cuñado lo involucró en negocios de importaciones, del cual aprendió los secretos del comercio exterior y comenzó viajar al exterior para traer mercancías. Como afirma (Tapies, 2011, pág. 23), respecto de que *"la empresa familiar (...) se produce casi siempre en un sector que el emprendedor conoce en profundidad"* y él invirtió gran cantidad de su tiempo y dinero para sacar adelante la empresa desde sus inicios.

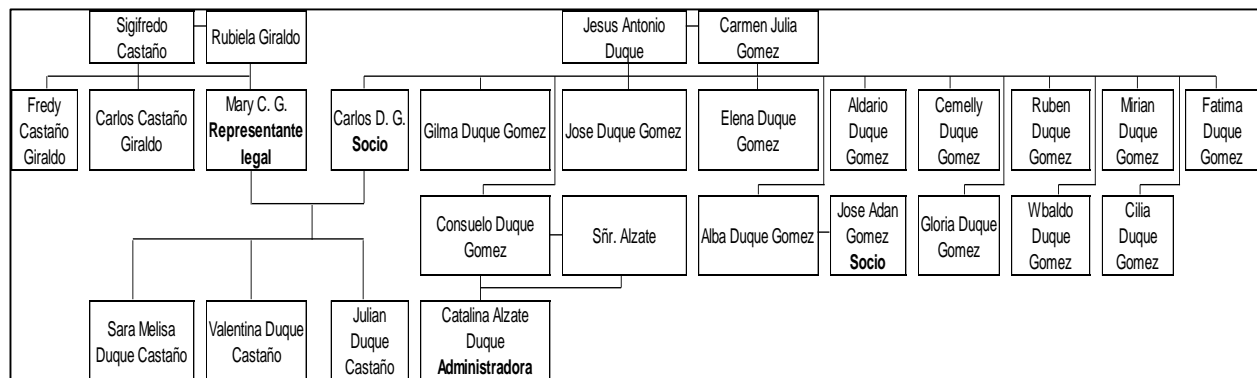


Ilustración 1 Genograma de la familia empresaria. (Elaboración propia).

La familia empresaria aduce razones de privacidad, desinterés, desconfianza o desconocimiento de familiares que quieran ingresar, además de otros socios o el mercado accionario. En 2016 la empresa cuenta veintiséis años de trayectoria sin apartarse de su objeto social que es la distribución de papelería, artículos de colegio y oficina en el ámbito nacional. Arrancaron con seis empleados y hoy generan 19 puestos de trabajo. En temporada alta llegan a ser 26 personas. En este caso, la gestión, organización y administración estratégica del negocio está a cargo de alguno de los

miembros de la familia; el fundador, Carlos Duque asume la gestión con la anuencia de los demás miembros de la familia empresaria (Sanchez, Figueroa, & Estrada, 2012)

Respecto de los factores que han generado la permanencia de la empresa de familia durante casi un cuarto de siglo, se pueden citar:

- La gestión de la empresa ha logrado la estabilidad suficiente para que el fundador delegue funciones; desde 2015, la dirección está a cargo de su sobrina Catalina Álzate Duque. Aunque la propiedad de la empresa está en cabeza de su esposa Mary Ruth Castaño Giraldo que funge como representante legal; sin embargo, el poder de decisión está en manos del fundador y su cuñado. El patriarca se encarga de una función primordial: el aprovisionamiento de mercancía, venta y distribución. Se confirma que su gestión se encamina al deseo de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador. (Sanchez, Figueroa, & Estrada, 2012).
- Para mantener el valor agregado constantemente aplican procesos de innovación; actualmente cuentan con dos marcas propias “*Pelmax*” y “*The colors star*”. La primera de productos escolares y de oficina, la segunda enfocada a los pinceles y colores; ambas marcas son reconocidas por los clientes como de buena calidad. El señor Duque ha logrado estabilidad económica suficiente para atender a su familia, no obstante, no ha sobreprotegido ni maleducado a sus hijos. En las empresas de familia es común encontrar fundadores bien intencionados que se exceden en la protección de sus hijos. (Folle, 2012).
- La puesta en marcha del negocio no incluyó un plan de negocio. Fue inmediata. Solo decidieron la unión, abrieron un local, surtieron y empezaron a vender. No se hizo ningún tipo de estudio de mercado. Iniciaron únicamente con sus experiencias de vida. La inversión inicial fue de capital propio y unido adquirido de sus trabajos anteriores; a pesar de que solo contaban con la asesoría del contador, del administrador y los consejos de algunos amigos lograron la recuperación de la inversión en dos años. El éxito de la empresa lo atribuyen a buenos precios y buena atención al cliente. Con el desarrollo de la empresa es necesario pensar en la creación de un protocolo según (Lipman, 2010), hacer planes estratégicos basándose en la calidad según (Gallo) citado por (Corona, 2005) y realizar análisis de los resultados (Barugel, 2005).
- Su visión actual del negocio es no crecer, no ser una empresa grande. Le interesa “conocer los diferentes diseños, modelos y formas de manufactura en otros países como Indonesia e India”, así expuso el señor Duque con el objetivo de innovar con nuevo productos y calidad, también afirma que “*en Colombia la calidad del papel es excelente y los detalles de los productos es difícil*

de imitar.” (Duque, 2016). Están ausentes los procesos de planeación de familia y empresa que Poza propone.

- Se considera empresario exitoso porque cuenta con numerosos y “excelentes” clientes y a pesar de no ser una empresa grande sus ventas son elevadas, tiene lo que quiere, puede hacer sus cosas, como dedicarle tiempo a su familia, dedicarle tiempo al deporte pues le encanta el futbol, ha diario lee el periódico, pero poco lee libros y no tiene problemas, cuentas con otras empresas pequeñas y en todas vende, no es fácil sostener una empresa, pero ellos lo han logrado y dan fe que siempre ha sido rentable y no han tenido pérdidas por sus ventas. (Duque, 2016)
- La perdurabilidad de la empresa se atribuye a su constante presencia en la empresa y el seguimiento de todos los procesos. Una de las coyunturas más delicadas de la vida de las empresas de familia es la sucesión a la generación siguiente o a terceros (Ospina R. , 2016). Dejar un administrador o alguien al mando no asegura el buen trabajo y el crecimiento de la empresa, se debe estar siempre en contacto y saber lo que está pasando con la empresa.
- Carlos considera que actualmente es necesaria la educación, ya que el solo termino su bachillerato. Uno de los hijos de Carlos le da consejos en avances tecnológicos, pero no considera ser capaz de implementar procesos con nueva tecnología en su organización ya que él no ha tenido contacto con el tema, opina que su hijo debería estar completamente encargado de eso porque es quien sabe del tema. La profesionalización y el conocimiento son factores que en su desarrollo evolucionan la empresa, es un proceso interno que hace el cambio Belausteguigoitia (2010) y tendrá éxito si la empresa adopta dicho proceso como estrategia (Calixto Sandoval, 2015).
- La empresa se encuentra en su primera generación, aún no tiene un plan de sucesión, a medida que la empresa de familia se vuelve más compleja, se hace necesario que la junta directiva desempeñe un papel activo en asuntos tales como fijar la estrategia de la compañía y supervisar su desempeño gerencial (Abouzaid, 2008), citado por (Itriago, 2013).⁵

Basados en el análisis de resultados del presente estudio de caso se puede afirmar que los factores de éxito para que la empresa perdure primordialmente son: la constancia expresada en el seguimiento de las actividades diarias de la empresa por parte del fundador; la primera etapa de la

⁵ El cambio generacional no basta con planearlo, es necesario adoptar mecanismos precisos en el protocolo de familia con el fin de que el cambio entre las generaciones no haga peligrar la existencia de la empresa. (Serna & Suarez, 2005)

empresa de familia es la más difícil y quien la controla es el encargado de tomar decisiones, planear e innovar y arriesgarse al éxito o al fracaso. (Serna, Humberto; Suárez, Edgar, 2005). Gómez (2006) imparte que la dedicación, el compromiso y pasión por la empresa es clave para dar buena atención a los clientes, proveedores y colaboradores para ser perdurables. (Calixto Sandoval, 2015); Delegar funciones, roles y responsabilidades hace parte del desarrollo de la empresa de familia, ayuda a no sobrecargar a una persona con trabajo, la división de funciones se genera con el mismo crecimiento de la empresa y ayuda a separar la empresa de la familia. (Barugel, 2005); Un plan de negocio no fue necesario para emprender, pero con el desarrollo es necesario aplicar un plan estratégico para avanzar como aplicar sistemas de evaluación, remuneración y objetivos orientados a la calidad según (Gallo) citado por (Corona, 2005), un protocolo que estipule remuneraciones, funciones, desarrollo y tener como referencia una misión, visión y objetivos para alinear la familia y la empresa. (Lipman, 2010), realizar análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) permite a la empresa realizar estrategias (Barugel, 2005); La innovación no solo en los productos sino en los procesos y la calidad de los mismos incrementan el número de clientes y la empresa por eso las empresas de familia hoy son grandes, con tecnología avanzada y pueden desarrollar cualquier tipo de actividad económica. (Calixto Sandoval, 2015); El éxito de Nuevo Milenio no se debe a la formación profesional, pero es un extra para la empresa de familia ya que el conocimiento es parte de una estrategia corporativa y beneficio, no asegura, el desarrollo y la sostenibilidad. (Saiz Álvarez & Gámez Gutiérrez, La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias, 2014, pág. 11). La profesionalización transforma y evoluciona la empresa incrementando la productividad y competitividad para enfrentarse a un mundo globalizado. (Rueda, 2009); No contar con un plan de sucesión puede obstaculizar el proceso pues el fundador, por lo general se resiste a transferir el poder y dar lo que ha construido en tiempos a otra persona. (Pantoja, Moncayo, Belalcázar, & Jiménez, 2016), para perdurar por generaciones es necesario que las generaciones posteriores se preparen y evitar el cambio de forma inmediata de los procesos acostumbrados pues esto ocasionaría daños en el funcionamiento de la empresa afirma (Quesada, 2016). La empresa es estable económicamente pues los ingresos son bien distribuidos y no son para despilfarrar con la familia, propietarios en ocasiones deciden aumentar remuneraciones a los familiares para que tengas un buen nivel de vida y dichos aumentos pueden causar conflictos como decadencia financiera. (Lipman, 2010)

Las mejores prácticas para la perdurabilidad
Diferenciar la empresa, la familia y la propiedad
Delegar las funciones
Ser constante en la gestión de la empresa
Implementar procesos de innovación
Ofrecer buen servicio, precios y calidad al cliente
Trabajar con un plan estratégico
Instaurar proceso de profesionalización
Planificar la sucesión

Gráfico 1 Algunas prácticas para la perdurabilidad. Elaboración propia.

Discusión

El estudio de caso permite mostrar de manera detallada la situación de esta empresa de familia, pero no se infiere que vaya a pasar a la siguiente generación. Ergo, en este trabajo no se prueban teorías.

Se indago la historia de la familia y de la empresa, empero con la información obtenida no es posible establecer inferencias. La perdurabilidad de la empresa depende de las características propias y atribuidas del emprendedor, los valores y los estilos de gestión (Blackman, 2003). De cada cien empresas creadas en Colombia sólo sesenta llegan al tercer año de trayectoria y treinta empresas al tercer año; las empresas de familia tienen parecidos comportamientos (Gámez, Jorge, 2008).

Los elementos de perdurabilidad parecen funcionar en esta empresa, pero no se puede asegurar lo mismo para todas las EF; al contar con la esposa en la representación legal y la sobrina en el apoyo ejecutivo se puede afirmar que la presencia dela mujer da un valor agregado para la perdurabilidad (Berdugo & Gámez, 2015).

Conclusiones

Se identificaron en teoría las mejores prácticas de las empresas de familia para promover su perdurabilidad en el mercado y que la información obtenida sea de utilidad para la toma de decisiones futuras.

Se identificaron los factores críticos que pueden provocar el cierre de las EF, entre ellos destacan: no delegar funciones, dar poder a la familia para tomar decisiones, dejar a un lado la innovación, la calidad y la mejora de procesos, sobreproteger los hijos, no brindar buen servicio al cliente, pretender éxito empresarial si no hay un plan de negocio estipulado o plan estratégico, no tener constancia en el desarrollo de la empresa, evitar implementar procesos de crecimiento como el de la profesionalización y no tener un plan de sucesión.

Las mejores prácticas que aplican las EF para ser perdurables son: principalmente separar la empresa de la familia y no mezclar sentimientos con negocios al momento de tomar decisiones, evitar preferencias hacia la familia, innovar tanto en productos como en servicios y brindar calidad y buen servicio al cliente sin resistirse al cambio, dividir las funciones y responsabilidades entre los trabajadores según su perfil, adaptar planes de negocio, estipular un protocolo familiar, implementar la planeación estratégica a sus procesos, complementar el desarrollo de la empresa con el proceso de profesionalización y preparar la generación siguiente planificando la sucesión.

Carlos Albeiro Duque Gómez empresario nacido en Santuario Antioquia y fundador de Distribuidora de Papelería Nuevo Milenio, empresa familiar de veintiséis años de trayectoria. Carlos afirma que el éxito de su negocio se debe a la constancia en el desarrollo de la misma, a la delegación de las funciones sin dar poder a todos, únicamente a los socios, para tomar decisiones, pensar y emplear procesos de innovación brindando calidad y servicio al cliente, adaptar procesos de profesionalización para aplicar el conocimiento en el desarrollo de las actividades, adoptar un protocolo y planificar la sucesión antes del retiro del fundador. En la empresa confía funciones donde la labor familiar y empresaria son efectuadas por su socio y cuñado José Adán Gómez, su esposa Mary Ruth Castaño Giraldo la representante legal y la administradora y sobrina Catalina Álzate Duque.

Los factores de éxito de esta EF son: a) la claridad de la familia empresaria para separar propiedad, gestión y familia, con estas propiedades bien definidas es más sencillo para la empresa de familia como organización la gestión y la relación como familia. b) contemplar un proceso estructurado de sucesión en el cual se pueda garantizar la trascendencia de los valores y los conocimientos

inculcados por la primera generación, así mismo debe ser flexible a nuevos modelos de gestión que le permitan el progreso en el mercado y su crecimiento como una organización de índole familiar de sus siguientes generaciones. c) abordar el proceso de profesionalización empezando por los integrantes de la familia que hacen parte de la organización para mayor calidad en los procesos.

Bibliografía

- Barugel, E. A. (2005). *Ebsco host*. Recuperado el 2017, de Ebsco host: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=5740c281-c87d-44a7-963c-98c531b8980d%40sessionmgr103&vid=0&hid=128&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=43318147&db=z bh>
- Berdugo, E., & Gámez, J. (2015). *Mujeres empresarias en Iberoamérica. Casos España, México y Colombia*. Bogotá: Unisalle.
- Blackman, A. (2003). *Entrepreneurs: Interrelationship between their characteristics, values, expectations, management practices and performance*. Queensland, Australia: Griffith University.
- Calixto Sandoval, N. P. (2015). *Ediciones Ean*. Recuperado el 2017, de edicionesean: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/revistas/revistas-impresas/revista-ean/23-publicaciones/479-el-estado-del-arte-de-las-empresas-de-familia-en-colombia>
- Calle Correa, M., & Borrero Ordoñez, J. (2015). *repository*. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administracion - Cesa: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1359/5/TG01009.pdf>
- Calle, A. (2017). *arturocalle*. Obtenido de arturocalle: <http://www.arturocalle.com/historia/Colombia.com>. (2 de 5 de 2014). *Las empresas familiares representan el 70% de la industria colombiana*. Obtenido de Colombia.com: <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>
- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Cougil, J. C. (9 de Agosto de 2011). *Negocio Familiar, el modelo de los tres círculos*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.com.co/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>
- Cougil, J. C. (9 de Agosto de 2011). *Negocio familiar, el modelo de los tres círculos*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.com.co/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>
- Dominguez, I. G. (2012). La empresa familiar, su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar nº 14, 4*.
- Duque, C. (15 de noviembre de 2016). Entrevista a empresario. (K. García, Entrevistador)
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *Revista de negocios del IEEM*, 54.

- Fung, E. O. (2013). Entender y fomentar el emprendimiento en empresas familiares. *Devates IESA Volumen XVIII*, 32.
- Gómez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 59.
- Gómez, J. (2013). *Emprendimiento y creación de empresa*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Gómez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Gamez, J., & Garzón, J. (2013). El proceso de la profesionalización en las empresas de familia. Caso baterías MAC de Colombia. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias sociales*, 17-34.
- Gamez, J., & Garzón, J. (2013). El proceso de la profesionalización en las empresas de familia. Caso baterías MAC de Colombia. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias sociales*.
- Gómez, Jorge. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 59.
- Gómez, H. S., & Ortiz, E. S. (2005). *La empresa familiar: estrategia y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: TEMIS S.A.
- Itriago, G. M. (2013). Como son las juntas directivas de las empresas familiares venezolanas. *Debates IESA. Volumen XVIII*, 28.
- Lipman, F. (2010). *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Navarrete Jimenez, C., & Gómez Gutierrez, J. (s.f.). *Breve esbozo de la empresa de familia*. Bogotá: La Salle.
- Navarrete Jimenez, M. (2009). Restos de la empresa familiar para asumir la transición generacional. En J. R. Galvis, *Entorno y gestión de la empresa familiar. Una perspectiva internacional*. Bogotá D.C: Universidad de la Salle.
- Navarrete, C., & Gómez, J. (2010). *Breve esbozo de la empresa de familia*. Bogotá: La Salle.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto S.A.
- Ospina, R. (2016). *Empresas de Familia: Herramientas para un cambio generacional exitoso*. Bebookness.
- Ospina, R. P. (2016). *Empresas de Familia: Herramientas para un cambio generacional exitoso*. Bebookness.
- Pantoja, M., Moncayo, R., Belalcázar, A., & Jiménez, À. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *UNIMAR*, 219-229.
- Poza, E. J. (2004). *Empresas familiares*. México D.F: THOMSON.
- Poza, E. J. (2004). Las mejores prácticas en la administración de las empresas de familia. En E. J. Poza, *Empresas familiares*. México: Thomson learning.
- Quesada, J. (6 de Junio de 2016). *El Financiero*. Obtenido de elfinanciero: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/sucesion-en-la-empresa-familiar.html>
- Rueda Galvis, J. (2009). Factores de éxito de las empresas familiares en Colombia. Estudio multisectorial sobre los factores internos generadores de éxito corporativo de las medianas y grandes empresas familiares Colombianas. En J. Rueda Galvis, *Entorno y gestión de la empresa familiar: Un perspectiva internacional*. Bogotá D.C: Universidad de la Salle.
- Rueda, J. (2009). La profesionalización: Elemento clave del éxito de la Empresa Familiar. Bogotá D.C., Colombia.
- Saiz Álvarez, J. M. (2014). Empresa familiar y capital intelectual: una visión desde el metaconocimiento. En J. M. Saiz Álvarez, & J. A. Gómez Gutiérrez, *La empresa familiar*

- antes la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias* (pág. 286). Bogotá D.X, Colombia: Universidad de la Salle.
- Saiz Álvarez, J. M., & Gámez Gutiérrez, J. A. (2014). *La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias*. Bogota D.C, Colombia: Universidad de La Salle.
- Salazar, G. (27 de Octubre de 2008). *blogspot*. Obtenido de Laempresafamiliar: <http://laempresafamiliar.blogspot.com.co/2008/10/mortalidad-de-la-empresa-familiar-i.html>
- Salazar, G. (27 de octubre de 2008). *La empresa familiar, blogspot*. Obtenido de la empresa familiar: <http://laempresafamiliar.blogspot.com.co/2008/10/mortalidad-de-la-empresa-familiar-i.html>
- Salazar, Guillermo. (03 de octubre de 2008). *laempresafamiliar*. Obtenido de blogspot: <http://laempresafamiliar.blogspot.com.co/2008/10/datos-cuantitativos-sobre-la.html>
- San Martin, J., & Duran, J. (26 de 10 de 2015). *Universidad de las Americas Puebla*. Obtenido de [undlap.mx: http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articuloempresas/SucesionYSuRelacionConEndeudamiento.pdf](http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articuloempresas/SucesionYSuRelacionConEndeudamiento.pdf)
- Sanchez, Z., Figueroa, B., & Estrada, L. (2012). Empresas familiares procesadoras del sistema productivo bovino leche chiapas: abalisis administrativo y organizacional. *Gestión y estrategia Num 42*, 51.
- Serebrinik Ghitis, R. (2012). *Dinastias familiares, legado y riqueza. Factores de éxito, estrategia y gestión*. Bogotá. D.C: Planeta Colombiana S.A.
- Serna, H., & Suarez, E. (2005). *La empresa familiar: estrategia y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis S.A.
- Serna, Humberto; Suárez, Edgar. (2005). *La empresa familiar: estrategia y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: TEMIS S.A.
- Tapies, J. (2011). *Familia Empresaria*. Madrid: LID.