

Gobernanza e innovación en las empresas de familia: historias empresariales

Dora Marcela Rodríguez García
Ana Patricia Díaz Aldana
Juan Carlos Ruiz Torres



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

2021

Gobernanza e innovación en las empresas de familia: historias empresariales / Governance and innovation in family businesses: entrepreneurial stories/ Rodríguez García, Dora Marcela; Díaz Aldana, Ana Patricia; Ruiz Torres, Juan Carlos. Tunja: Editorial UPTC, 2021. 196 p.

ISBN 978-958-660-481-9

ISBN Digital 978-958-660-482-6

1. Empresa de familia. 2. Gobierno corporativo. 3. Perdurabilidad empresarial. 4. Innovación. 5. Historia empresarial. 6. Evaluación de gobernanza.

(Dewey 350.8/21). Thema - KJV - Propiedad y organización de empresas



Uptc®

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia



Dirección de
Investigaciones

Primera Edición, 2021

100 ejemplares (impresos)

Gobernanza e innovación en las empresas de familia: historias empresariales
Governance and innovation in family businesses: entrepreneurial stories

ISBN 978-958-660-481-9

ISBN Digital 978-958-660-482-6

Colección de Investigación UPTC No. 196

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: septiembre de 2020

Aprobación: diciembre de 2020

© Dora Marcela Rodríguez García, 2021

© Ana Patricia Díaz Aldana, 2021

© Juan Carlos Ruiz Torres, 2021

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2021

Prólogo y epílogo:

© Carlos Alberto Molina Rodríguez, PhD.

Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4

Avenida Central del Norte No. 39-115, Tunja,

Boyacá

comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

Rector, UPTC

Oscar Hernán Ramírez

Comité Editorial

Manuel Humberto Restrepo Domínguez, Ph. D.

Enrique Vera López, Ph. D.

Yolima Bolívar Suárez, Mg.

Sandra Gabriela Numpaque Piracoca, Mg.

Olga Yaneth Acuña Rodríguez, Ph. D.

María Eugenia Morales Puentes, Ph. D.

Edgar Nelson López López, Mg.

Zaida Zarely Ojeda Pérez, Ph. D.

Carlos Mauricio Moreno Téllez, Ph. D.

Editora en Jefe

Lida Esperanza Riscanevo Espitia

Coordinadora Editorial

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

Corrección de Estilo

Liliana Muñoz

Diseño carátula:

Danna Marcela Ávila Rodríguez

Estudiante Arquitectura Universidad Nacional de Colombia

Imprenta

Búhos Editores Ltda.

Tunja - Boyacá

Libro financiado por la Dirección de Investigaciones de la UPTC. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 del 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000. Las imágenes registradas son utilizadas con fines académicos.

Libro resultado de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá” (Código SGI 2421/2018)

Citar este libro / Cite this book: Rodríguez García, D., Díaz Aldana, A. & Ruiz Torres, J. (2021). *Gobernanza e innovación en las empresas de familia: historias empresariales*. Tunja: Editorial UPTC.

doi: <https://doi.org/10.19053/9789586604819>

Resumen

Este libro se configuró a partir de los esfuerzos aunados de los grupos de investigación HECOS (Historia, Educación, Economía, Contabilidad y Sociedad) y Estudios Regionales “Julio Flórez”, pertenecientes a la Escuela de Contaduría Pública y Administración de Empresas de la UPTC, Seccional Chiquinquirá. En tal sentido, se logró forjar un trabajo interdisciplinario enfocado en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá (Boyacá).

En un primer momento, el texto expone los referentes conceptuales relacionados con empresas de familia, gobierno corporativo, perdurabilidad empresarial e innovación; conceptos fundamentales para una mejor comprensión de las temáticas desarrolladas en el documento. En el segundo capítulo se exponen cuatro historias empresariales que dan a conocer valiosas experiencias de empresas de familia de la ciudad de Chiquinquirá. Tales historias se configuraron desde una perspectiva cualitativa de la investigación: se construyeron a partir de la generación de datos descriptivos e interpretativos complementados con herramientas metodológicas de investigación como el estudio de caso y la historia de vida. Así, se retomaron experiencias empresariales y, mediante una herramienta de evaluación diseñada durante el proceso de investigación, se analizaron las buenas prácticas de gobierno corporativo y su incidencia en empresas familiares de los sectores agropecuario, comercial y de servicios.

Como resultado, se presentan las historias empresariales de Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., Distribuidora Ricaurte Ltda., Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. & Cía. y Central de Abarrotes DS S. A. La investigación permitió identificar las razones por las cuales estas empresas cuentan con una trayectoria de varias décadas en el mercado regional; aspecto que evidencia una perdurabilidad resultado de los esfuerzos de los fundadores y de la familia empresaria, quienes supieron aprovechar sus ventajas competitivas para permanecer en el tiempo.

La tercera parte del libro expone las reflexiones resultantes de la evaluación de la gobernanza en tres de las empresas tomadas para

el estudio de caso (Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., Distribuidora Ricaurte Ltda., Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. & Cía.). En el proceso de investigación se diseñó una herramienta que tuvo como referente las buenas prácticas a partir de seis dimensiones: asamblea de familia o consejo de familia, entorno familiar, entorno socioeconómico, entorno organizacional, plan de sucesión y gobierno corporativo. Este instrumento permitió identificar las áreas de las empresas de familia a las que se le debe prestar mayor atención con el fin de implementar acciones de mejora a partir del análisis de la información. Por último, para el estudio de la cuarta empresa (Central de Abarrotes DS S. A.) se aplicó el modelo del radar de la innovación; se destacaron los cuatro caminos básicos de innovación y los ocho modos de innovación. Esto permitió realizar un análisis de la capacidad de innovación de esta empresa de familia.

La finalidad de este libro radica en crear una cultura de transparencia y confianza en las empresas familiares con el fin de mejorar el control, el direccionamiento y la conducta empresarial de este tipo de organizaciones, mediante el uso de herramientas alejadas de concepciones tradicionales.

Palabras clave

Empresa de familia, gobierno corporativo, perdurabilidad empresarial, innovación, historia empresarial, evaluación de gobernanza.

Abstract

This book is the result of the combined efforts of the following research groups HECOS (History, Education, Economics, Accounting and Society), and Regional Studies “Julio Flórez”, belonging to the School of Public Accountancy and Business Administration of the UPTC, Chiquinquirá Branch. In this sense, we were able to develop an interdisciplinary work focused on family businesses in Chiquinquirá, a town located in the western region of Boyacá.

First of all, the text introduces the conceptual references related to family businesses, corporate governance, business sustainability and innovation; fundamental concepts for a better understanding of the topics developed in the document. The second chapter presents four entrepreneurial stories concerning valuable experiences of family businesses in Chiquinquirá. These stories were conceived from a qualitative research perspective: they were constructed from the generation of descriptive and interpretative data complemented with research methodological tools such as case studies and life histories. Thus, business experiences were taken into account and, by means of an evaluation tool designed during the research process, good corporate governance practices and their impact on family businesses in the agricultural, commercial and service sectors were analyzed.

As a result, the following business histories are presented: Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., Distribuidora Ricaurte Ltda., Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. & Cía. and Central de Abarrotes DS S. A. Through this research it was possible to identify the reasons that have let these companies have a history of several decades in the regional market; an aspect that shows durability as a result of the founders and the business family's efforts, who knew how to take advantage of their competitive advantages to remain throughout the time.

The third part of the book presents the reflections resulting from the governance assessment in three of the case study companies (Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., Distribuidora Ricaurte

Ltda., Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. & Cía.). In the research process, a tool was designed that had good practices as a reference based on six dimensions: family assembly or family council, family environment, socioeconomic environment, organizational environment, succession plan and corporate governance. By applying this instrument, it was possible to identify the areas of the family businesses that should be given more attention in order to implement improvement actions based on the analysis of the information. Finally, the innovation radar model was applied for the study of the fourth company (Central de Abarrotes DS S. A.); the four basic innovation paths and the eight modes of innovation were highlighted. This allowed an analysis of the innovation capacity of this family business.

The purpose of this book is to create a culture of transparency and trust in family businesses in order to improve the control, direction and business behaviour of these types of organizations, through the use of tools that are far from traditional conceptions.

Keywords

Family business, corporate governance, corporate durability, innovation, corporate history, governance assessment.

CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| PRESENTACIÓN | 15 |
| PRÓLOGO. <i>Carlos Alberto Molina Rodríguez</i> | 21 |
| | |
| PRIMERA PARTE. REFERENTES CONCEPTUALES | 31 |
| <i>Dora Marcela Rodríguez García, Ana Patricia Díaz Aldana y Juan Carlos Ruiz Torres</i> | |
| Las empresas de familia. Generalidades y conceptos..... | 31 |
| Gobierno corporativo. Concepto, dimensiones y evolución. | 42 |
| Perdurabilidad empresarial. Concepto | 49 |
| Innovación. Concepto | 53 |
| | |
| SEGUNDA PARTE. HISTORIAS EMPRESARIALES | 57 |
| Los Ardila Mateus en su camino a la transición de empresa de familia a familia empresarial. Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. <i>Juan Carlos Ruiz Torres</i> | 57 |
| “La palabra de uno es un contrato que tiene mucha responsabilidad y valor” Distribuidora Ricaurte Ltda. <i>Ana Patricia Díaz Aldana</i> | 74 |
| “La voz mayor de Boyacá”. Radio Furatena Rocha e hijos & Cía. S. en C. <i>Dora Marcela Rodríguez García</i> | 94 |
| “En el corazón de nuestros clientes”, una familia llamada “Central de Abarrotes”. <i>Carlos Alberto Molina Rodríguez</i> | 111 |

| | |
|---|------------|
| TERCERA PARTE. BALANCES Y PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS | 131 |
| <i>Dora Marcela Rodríguez García, Ana Patricia Díaz Aldana y Juan Carlos Ruiz Torres</i> | |
| Reflexiones de la evaluación de la gobernanza en las empresas “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.”, “Distribuidora Ricaurte Ltda.” y “Radio Furatena Rocha E Hijos & Cía. S. en C.” | 131 |
| La evaluación de la gobernanza en las empresas de familia | 134 |
| El radar de la innovación: sus 12 vías. | 151 |
| EPÍLOGO. <i>Carlos Alberto Molina Rodríguez</i> | 159 |
| | |
| REFERENCIAS | 177 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Definiciones de familia | 31 |
| Tabla 2. Definiciones de empresa de familia..... | 33 |
| Tabla 3. Tipos de empresas familiares | 36 |
| Tabla 4. La sucesión..... | 39 |
| Tabla 5. Definiciones de protocolo de familia..... | 41 |
| Tabla 6. Objetivos del gobierno corporativo | 42 |
| Tabla 7. Conceptos asociados a perdurabilidad..... | 51 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo de los tres círculos..... | 37 |
| Figura 2. Grupos de interés del gobierno corporativo en las empresas de familia | 44 |
| Figura 3. Regulación y evolución del gobierno corporativo | 45 |
| Figura 4. Logo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda..... | 60 |
| Figura 5. Evaluación de buenas prácticas en la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda..... | 67 |
| Figura 6. Logo Distribuidora Ricaurte Ltda. | 78 |
| Figura 7. Evaluación de buenas prácticas en la Distribuidora Ricaurte Ltda..... | 89 |
| Figura 8. Logos Radio Furatena..... | 95 |
| Figura 9. Gerencia y dirección de Radio Furatena..... | 101 |
| Figura 10. Evaluación de buenas prácticas en Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. | 105 |
| Figura11. Logos Central de Abarrotes DS S. A. | 113 |
| Figura12. El radar de la innovación | 127 |
| Figura 13. Plan estratégico familiar | 135 |
| Figura 14. Administración estratégica para las empresas de familia..... | 136 |
| Figura 15. Principios del gobierno corporativo en las empresas de familia | 137 |
| Figura 16. Valores organizacionales de las empresas de familia..... | 138 |
| Figura 17. Gráfico radial representado en un hexágono. | 150 |
| Figura 18. Las 12 vías para la innovación | 154 |
| Figura 19. Ejemplo de gráfica radial diagrama de radar o de araña..... | 156 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A. UNA DÉCADA DE INVESTIGACIÓN EN HISTORIA EMPRESARIAL EN BOYACÁ | 189 |
|---|-----|

PRESENTACIÓN

En la actualidad, el gobierno corporativo ha empezado a ser visto como eje central en el equilibrio de las empresas de familia. A su vez, estas organizaciones cada vez mejor valoradas en cuanto a su papel en la sostenibilidad de muchas economías, pues, independiente de su tamaño (microempresas, pequeñas, medianas y grandes), desarrollan operaciones de impacto social y económico en los territorios.

Determinar el ciclo de vida de estas empresas ha dependido de la gestión y del manejo que le han dado sus generaciones. En algunos casos han logrado una larga supervivencia a través del tiempo; tal es el caso, por ejemplo, de la empresa japonesa “*Ongo Gumi*”, fundada en el año 578 d. C., cuyo negocio es la construcción de templos budista en Japón y Corea; también, se puede mencionar el caso de la empresa italiana “*Torrini Firenze*”, creada en el año 1.369 d. C., dedicada al trabajo en joyería (Las diez empresas familiares más antiguas del mundo, 2008). Lo anterior demuestra que las empresas familiares no son una tendencia de la actualidad. Ahora, bien sean estos casos que se remontan a un lejano histórico o bien se trate de empresas de la actualidad, siempre han tenido y tienen la necesidad de sobrevivir en unos mercados cambiantes y, sobre todo, transferir su mando, sus conocimientos, tradiciones y propiedad de generación en generación.

En Colombia, las empresas de familia han sido el soporte del crecimiento empresarial y una respuesta a la problemática económica del país. Muestra de ello son las experiencias exitosas de empresas

familiares que, de manera extraordinaria, han sido generadoras de riqueza y desarrollo. Algunos ejemplos, por citar casos de éxito, se encuentran en Carrocerías el Sol, Ponqué Ramo, Colchones el Dorado y Jolie de Vogue, entre muchas otras (Morales, 1999).

Las empresas de familia representan un alto porcentaje del número total empresarial. Cifras reflejadas por la Cámara de Comercio de Bogotá indican que el 70% de las empresas colombianas pertenecen a sociedades de familia; además, que éstas aportan entre el 45% y el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) (Las empresas familiares representan el 70% de la industria colombiana, 2014). De igual manera, se reconoce la importancia de la empresa familiar dentro de una cultura emprendedora pues, a su vez, genera empleo y, mediante la producción de bienes y servicios, se constituye en parte importante en la economía colombiana.

El municipio de Chiquinquirá (Boyacá) no es ajeno a este escenario. La economía de esta región se sustenta fundamentalmente en los sectores agropecuario, comercial y de servicios. En esta línea se destaca, en su mayoría, la creación de establecimientos comerciales, productivos o de servicios que tienen como base un esquema familiar: en primera medida, buscan involucrar a los miembros más cercanos hasta configurar una unidad económica que detenta una estructura compartida. Sin embargo, una de las mayores dificultades presentadas radica en que, al momento de la toma de decisiones, no se tienen trazadas claras líneas que demarquen y limiten la influencia que algunos miembros del núcleo familiar ejercen a la hora de asumir el control del objeto empresarial.

Los anteriores aspectos se suman a muchos otros que les dan una gran complejidad a las empresas de familia; al respecto, cabe mencionar: transición de dirección, cambio generacional, incorporación en nuevas líneas de negocio, integración de nuevos *stakeholders* e inexistencia de reglas claras ante los controles patriarcales, lo que irrumpe, de cierta manera, en la armonía familiar. De ahí que se considere importante entender que este tipo de organizaciones, de una parte, tienen que responder a las vicisitudes que día a día les demanda el entorno para un actuar administrativo que actúe de una manera efectiva sin poner en riesgo su negocio y, de otro lado, se

desenvuelven en un ámbito particular: la triada familia, empresa y patrimonio.

Para atender lo anteriormente descrito, en la Sede Seccional Chiquinquirá de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia se adelantaron dos proyectos de investigación: “Los comerciantes de Chiquinquirá: caracterización social y administrativa” (Código SGI 2250/2017) y “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá” (Código SGI 2421/2018). El primero fue liderado por el grupo de investigación Historia, Educación, Economía, Contabilidad y Sociedad (HECOS); el segundo, por el mismo grupo HECOS en conjunción con el grupo de investigación en Estudios Regionales “Julio Flórez”. Todos los integrantes de los proyectos pertenecen a las escuelas de Contaduría Pública y de Administración de Empresas de esta Sede.

Los estudios adelantados tienen relevancia en la medida en que la innovación y el gobierno corporativo juegan un rol importante como generador de confianza y credibilidad al fomentar buenas prácticas organizacionales.

A partir de la información recabada durante la investigación, en principio se puede señalar que las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá, por lo general, no se encuentran organizadas con una estructura definida y, además, que concentran su poder en el dueño, quien es el mismo gerente empírico. Por ello, la relevancia y la pertinencia de las investigaciones adelantadas radican en los aportes a la generación en las empresas de familia de una cultura de orden empresarial, esto en pro de su crecimiento y competitividad, a fin de generar confianza y transparencia en las relaciones con las partes interesadas.

Gobernanza e innovación en las empresas de familia: historias empresariales es el título que se le ha dado al presente libro. El texto plasma los resultados de los procesos de investigación atrás detallados. En una primera parte de documento se muestran los referentes conceptuales relacionados con las nociones empresas de familia y gobierno corporativo que orientaron la investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del muni-

cipio de Chiquinquirá” (Código SGI 2421/2018); se complementa el capítulo con los conceptos de perdurabilidad e innovación. Tales conceptos se consideran básicos en la comprensión de unos términos claros que se abordarán en gran parte del texto.

En la segunda parte se exponen experiencias valiosas de empresas de familia del municipio de Chiquinquirá: Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., Distribuidora Ricaurte Ltda., Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. & Cía. y Central de Abarrotes DS S. A. Organizaciones que han permitido abordar de manera cercana sus historias empresariales que dan cuenta de su trayectoria por más de cinco décadas en los sectores agropecuario, comercial y de servicios. El entorno de estas empresas familiares ha estado marcado por una administración empírica, con total ausencia de planes de sucesión y de protocolos de familia, pero con grandes dosis de innovación; por tanto, fue necesario a partir de las historias empresariales objeto de estudio realizar un análisis de la evaluación de las buenas prácticas al interior de las mismas.

La tercera parte titulada “Balances y perspectivas metodológicas” se encuentra dividida en tres temáticas. La primera presenta las reflexiones de la evaluación de la gobernanza en las empresas “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.”, “Distribuidora Ricaurte Ltda.” y “Radio Furatena Rocha E Hijos & Cía. S. en C.”. El segundo de los temas da a conocer la evaluación de la gobernanza en las empresas de familia. Para ello, presenta una herramienta de evaluación diseñada a partir de la investigación y con la cual se procura brindar orientaciones para identificar cuáles son las áreas de las empresas de familia a las que se debe prestar mayor atención y, de manera consecuente, implementar acciones de mejora a partir de la información recabada en seis dimensiones: asamblea de familia y consejo de familia, entorno familiar, entorno socioeconómico, organizacional, plan de sucesión y gobierno corporativo. La tercera temática de esa tercera parte expone las 12 vías del radar de la innovación. En la base de tal modelo se encuentran los cuatro caminos básicos de innovación: qué ofrece la empresa, a quién, cómo y dónde se ofrece; a estos se suman otros ocho modos de innovación: plataforma, soluciones, experiencia del cliente, captura de valor, organización, cadena de suministro, red y marca.

Esta herramienta, a la cual se acudió para realizar un análisis de la capacidad de innovación de una de las empresas objeto de estudio (Central de Abarrotes), permite a las organizaciones analizar sus procesos e innovar en sus negocios más allá de que sea en el producto o en innovación tecnológica; se expone que, en realidad, una empresa puede innovar a lo largo de cualquiera de las 12 vías o dimensiones realizando las más diversas posibilidades de combinación de factores.

La estructura del presente documento cuenta con un prólogo y un epílogo. El primero aborda cuatro conceptos: la gobernanza y el gobierno corporativo, la gobernanza en empresas familiares, la innovación en empresas familiares y las barreras y los retos para la innovación en la empresa familiar. Nociones que fueron relevantes en el momento de adelantar los procesos de investigación y, en consecuencia, se tornan fundamentales para comprender la estructura del presente texto. El segundo se centra en tres tópicos: la investigación en empresas: perspectivas, la historia empresarial, metodología y validez y la triangulación del presente trabajo. Este apartado, más que síntesis, recapitulación o conclusión, como se acostumbra en las obras ensayísticas, pretende contextualizar el ejercicio de la investigación en empresas y enfatiza en la triangulación como vía metodológica para otorgar validez a ese tipo de investigación en general y a las investigaciones que en particular se convierten en los pilares del presente libro.

El texto se complementa con un anexo titulado “Una década de investigación en historia empresarial en Boyacá”. Tal apartado surge de aquello que se puede llamar la “caja negra de la investigación”: ese acumulado de notas, archivos, borradores preliminares de la propuesta, del desarrollo, de informes finales... en fin, una serie de documentos que muestran el devenir de la investigación como proceso. Para el caso, se retoma una serie de referencias de textos que fueron surgiendo en la búsqueda de información y que se relacionan con la investigación en historia empresarial en Boyacá. Como hecho particular, ese acumulado, una vez organizado, arrojó un dato interesante: la investigación empresarial en esta región ha tenido una particular dinámica durante la última década. Muestra de ello es que, de la bibliografía relacionada, solo dos títulos son

anteriores a 2010. En ese orden de ideas, el anexo se puede tomar como un síntoma de una temática para abordar en posteriores investigaciones: por ejemplo, el estado del arte de la investigación en historia empresarial en Boyacá, Colombia.

Ahora bien, aun cuando las historias empresariales se centran en una región específica de la vasta geografía colombiana, este es un libro abierto al núcleo de las empresas familiares de cualquier índole y características. Procura, en fin, desde la academia, en especial desde la UPTC, Sede Seccional Chiquinquirá, generar información que, como resultado de la investigación, trabaje en pro de hacer conciencia acerca del potencial en innovación que tienen las empresas familiares y en crear una cultura de transparencia y confianza con el fin de mejorar el control, el direccionamiento y la conducta empresarial de este tipo de organizaciones.

PRÓLOGO

Carlos Alberto Molina Rodríguez¹

Gobernanza y gobierno corporativo

Un concepto importante para la administración de las organizaciones es la llamada gobernanza empresarial. Ahora bien, cuando se trata de ahondar en un concepto, en primer lugar, se torna válido partir de las acepciones que puede tener el término como tal. En ese orden de ideas, el diccionario de la Real Academia (2014) expone dos definiciones de gobernanza. La primera es relativa a la manera de gobernar en relación con un objetivo propuesto que, además de alcanzar resultados, promueva un sano equilibrio; frente a la segunda, el DRAE literalmente señala: “Acción y efecto de gobernar o gobernarse”. Lo particular de esta segunda acepción está en que la cataloga en desuso; es decir, en la actualidad, según el diccionario, con el término “gobernanza” se está haciendo referencia al “arte” o “manera” de gobernar: no es una acción ni un efecto.

Delimitada la línea de la definición donde se precisan el significado y las características de una palabra o expresión, se hace pertinente adentrarse en el concepto, en tanto que idea o representación que permite comprender algo (en este caso, el arte o la manera de gobernar una empresa). Para ello, se sigue con los diccionarios. Respecto de la gobernanza, el Foro Democrático Mundial (WDF,

¹ Magíster en Lingüística Española. Doctor en Ciencias de la Educación. Docente Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológicas de Colombia, Sede seccional Chiquinquirá. Líder del grupo de investigación HECOS.

por sus siglas en inglés), interesado por fortalecer la institucionalización de una comunidad global como parte de una gobernanza global responsable, democrática y sostenible, mediante el Foro por una Nueva Gobernanza Mundial, define el término como

...la capacidad y acto de tomar decisiones colectivas en un territorio o comunidad determinada, que puede abarcar desde una familia hasta el planeta entero, y desde las políticas públicas a la empresa, el asociacionismo o la gestión de redes virtuales, y el conjunto de procesos y resultados que derivan de esta capacidad. (2013)

A su vez, García (2015), también desde una visión alternativa, se refiere a la gobernanza como al “hecho de gobernar en un modo distinto, un modo en el que el gobierno se convierte en agente de configuración de espacios sociales donde el resto de los actores interactúan y aspiran a regir el curso de la sociedad” (p. 189). Así, desde las perspectivas referenciadas, en la manera de gobernar se crean espacios sociales (universales o locales) para la interacción de los distintos actores (internos y externos) que intervienen en una organización para el logro de unos resultados.

Ahora bien, en cuanto a la gobernanza de una empresa, la relación entre los factores internos y externos viene a configurar, a la larga, un “feedback² que se exige hoy entre las expectativas del público interno de las empresas y las de una sociedad” (Brito, 2007, p. 191). En especial, porque tanto los colaboradores (agentes internos) como los clientes (agentes externos) no tienen una relación pasiva frente a los productos, los servicios que ofrece la organización y la comunicación de la misma.

De otra parte, para integrar un sistema de gobernanza empresarial que responda a las relaciones de la organización, se hace necesario elaborar un código de gobierno corporativo que tenga en consideración aspectos como los derechos de los accionistas, las diferentes partes interesadas, las responsabilidades de sus administradores y el trato equitativo de los mismos.

.....
2 Con el término *feedback* se hace referencia a una respuesta que se da con posterioridad a cualquier estímulo; además, tal acto puede tomarse como una forma de evaluar el estímulo. Por su parte, el *feedback* empresarial se entiende como las acciones que clientes y colaboradores de la organización asumen frente a lo que se les ofrece.

En sus aspectos básicos, el gobierno corporativo se reconoce como el conjunto de normas, principios y procedimientos mediante los cuales se regula tanto la estructura como el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Así, estas reglas “determinan las relaciones entre todos los agentes que se encuentran involucrados con el funcionamiento de la empresa, entre ellos los accionistas, la alta gerencia, acreedores, empleados, proveedores, clientes y la sociedad en general” (Díaz, 2013). Por ende, además de establecer las relaciones entre las partes interesadas, el gobierno corporativo estipula las reglas que han de regir los procesos de toma de decisiones en cualquier organización, esto con el fin de cumplir metas y objetivos y, además, generar valor.

La acertada conformación de una junta directiva se constituye en un factor clave en los gobiernos corporativos: este organismo se torna de vital importancia en cuanto a la perdurabilidad de la empresa, dado que tiene como objetivo velar por los intereses de la compañía misma con independencia total frente a los intereses de sus accionistas. Por tal motivo, se considera a la junta directiva como el órgano más importante y con mayor responsabilidad dentro de una organización cuando se habla del direccionamiento estratégico, el cumplimiento de normas y la prevención y el manejo de riesgos. Así las cosas, para la implementación de un gobierno corporativo se requiere contar en lo gerencial con un equipo que ostente un alto compromiso con la organización y cuyo actuar esté ajustado a la misión, la visión y los valores que la definen.

Con el fin de alcanzar una mejor coordinación entre los intereses de los individuos, de las empresas y de la sociedad y, de este modo, cumplir con las metas planteadas por la organización, el gobierno corporativo debe establecer principios que propendan por la eficiencia en el uso de los recursos y la posterior rendición de cuentas por parte de quien los administra. Así las cosas, el gobierno corporativo se convierte en un elemento fundamental en una organización al permitir que se trabaje con un mayor sentido de responsabilidad, confianza y crecimiento a través de la identidad corporativa y el compromiso con la ejecución de sus programas.

Por demás, el gobierno corporativo determina algunos factores importantes a la hora de establecer mecanismos que coadyuven a la resolución de polémicas y debates que se puedan propiciar entre los administradores de las organizaciones y los propietarios; en especial, lo relacionado con los objetivos a corto plazo y la sostenibilidad empresarial a largo plazo. Y, en el caso de empresas familiares, incluye la construcción de protocolos que determinen las pautas de los relevos generacionales con el fin de fortalecer la estructura corporativa y facilitar una continuidad organizacional.

Gobernanza en empresas familiares

En primera instancia, y como se mostrará de mejor manera en el desarrollo del presente libro, la empresa familiar posee una característica principal: una sola familia es la propietaria y ejerce funciones de administración y operación. Sin embargo, aquí se quiere resaltar que la empresa familiar se reconoce como un ente socioeconómico; en otras palabras, se configura como una sociedad de personas con roles profesionales diferentes y objetivos comunes que, al tiempo que les permite hacer realidad sus expectativas económico-profesionales, les permite identificarse como grupo psico-sociológico con identidad propiamente familiar e interés en perpetuarse como tal (Nogales, 2008).

Ahora bien, las empresas familiares persiguen, además de objetivos económicos, fines de índole social y emocional, por ejemplo, la buena imagen de la empresa y la buena reputación de la familia. En tal sentido, este tipo de empresas ejecutan actividades que benefician a las partes interesadas (*stakeholders*) y a aquellas que no se encuentran dentro del círculo consanguíneo, pues, en fin de cuentas, son actividades encaminadas a proteger la reputación de la empresa; y esta estriba, en gran medida, en el reconocimiento de su nombre y de su comportamiento socialmente responsable con la comunidad. De ahí que en estas organizaciones se procure el establecimiento de relaciones a largo plazo sobre la base de la gobernanza; es decir, en la construcción de un código de gobierno corporativo que considere aspectos como los derechos de los accionistas, las diferentes partes interesadas, las responsabilidades de sus administradores, como se enunció párrafos atrás.

Es decir, la gobernanza en la empresa familiar abarca el establecimiento de los roles de quienes hacen parte de la familia o de la empresa familiar: la familia de los propietarios, que puede prestar o no servicios en diferentes áreas de la organización; los familiares que participan únicamente como inversores; y el personal directivo no vinculado a la familia, con las tareas y responsabilidades que le competen por su vinculación a la empresa familiar (Rodríguez, López, Requejo, Gómez y Pérez, 2018). Los mismos autores enfatizan en el hecho de que cada uno de los grupos que influyen en las decisiones de la empresa familiar “tiene sus propios intereses y expectativas, que pueden ser heterogéneos e incluso contradictorios entre sí, lo cual, en efecto, puede reflejarse en el carácter de las relaciones entre ellos (no siempre amistosas y pacíficas)” (Rodríguez et al, p. 66).

Finalmente, se ha de recordar la existencia de un factor negativo para las empresas familiares: una gran mayoría de ellas tiene una vida muy corta; muy pocas, como se evidencia en el presente estudio, sobreviven a la tercera generación. Estudiosos del tema señalan que esta situación suele ser resultado de la falta o ausencia de preparación de una estructura de gobierno corporativo que aporte claras reglas de juego en cada una de las etapas que atraviesan las empresas de familia en las diferentes etapas de su ciclo de vida. Aquí es donde toma vigencia recalcar la importancia de dos aspectos de la gobernanza, concepto en el cual se ha venido insistiendo: de una parte, el gobierno corporativo y, de otra, el protocolo familiar.

Como se ha señalado, la gobernanza regula las relaciones al interior de una organización para que cumpla los objetivos para la que fue creada y, a la vez, perdure en el tiempo. En otros términos, las empresas familiares, como cualquier otra organización, además de ser adecuadamente administrada, ha de procurar perdurar en el tiempo. Así que para que se dé un buen gobierno corporativo, insiste Salazar (2018), en el hecho de que las empresas familiares han de tener en cuenta unos elementos básicos, entre los cuales se encuentran el fortalecimiento del directorio, la administración de riesgos, el control interno, la ética, la transparencia y la relevancia de información, así como la protección de los derechos de propiedad y, en especial, el protocolo familiar.

La perdurabilidad en el tiempo de las empresas familiares se encuentra en relación directa con el proceso de sucesión; si no existe claridad al respecto, una gran cantidad de este tipo de empresas no culmina de manera exitosa el tránsito de una generación a la siguiente. De ahí que se requiera el uso de instrumentos mediante los cuales se posibilite planificar, organizar e implantar con éxito el relevo generacional. Al respecto Bañegil, Hernández y Barriuso (2012) señalan que el protocolo familiar se constituye en “un instrumento clave para garantizar una sucesión exitosa, comenzando a ser instaurado cada vez por más empresas familiares y convirtiéndose en uno de los tópicos más investigados y desarrollados por la comunidad académica en los últimos tiempos” (p. 140). Ese es, precisamente, el fundamento de base de la investigación que dio origen al presente libro.

La innovación en empresas familiares

Joseph Schumpeter instauró en la década de 1940 la definición más práctica de innovación: establecer una nueva función de producción en el ámbito empresarial. A partir de ese momento, ha sido abundante la literatura que trata el tema de la innovación en el ámbito empresarial. Ahora bien, dentro de las organizaciones, la innovación no solo atañe a la idea de la creación de nuevo conocimiento; también se da en la reconfiguración novedosa de una forma ya existente. Así las cosas, la innovación se puede referir a nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de gestión (Lorenzo y Núñez-Cacho, 2012). Es decir, independientemente de la forma que tome, la innovación incluye un proceso de cambio en la empresa.

Por su parte, las empresas familiares detentan una característica específica en su naturaleza: la superposición de tres círculos: empresa, familia y propiedad. Distintos estudios han descrito y procurado explicar el hecho de que es relativamente bajo el número de las empresas de este tipo que perdura en el tiempo; en otras palabras, son contadas las empresas que se extienden más allá de dos generaciones de manera exitosa. Aquellas que han logrado pasar de la segunda a la tercera generación, que han incorporado las nuevas generaciones, por lo general, han sido organizaciones que han establecido procesos de transición generacional en los cuales, a la vez

que preservan la cohesión familiar, fomentan el emprendimiento; es decir, han suscitado modelos de negocio que combinan tradición e innovación.

Las empresas de carácter familiar, como cualquier empresa que desarrolla procesos innovadores, buscan soluciones para dar respuesta a constantes necesidades con el fin de detectar nuevas oportunidades de negocio; en fin, se acostumbran a mejorar, a introducir novedades. Además, este tipo de empresas en algún momento de su historia tuvieron que romper el paradigma que, desde la expresión popular, señala: “si las cosas nos salido bien hasta ahora; entonces, ¿por qué vamos a cambiar lo que está funcionando bien?” y, junto con ello, sus directivos tuvieron que reconocer que debían adaptarse de manera constante frente al cambio de un ambiente cada vez más competitivo (mercados, productos, producción, recursos humanos...) o contingencias naturales y sociales.

Pero, ¿cómo se da este tipo de cambio en las empresas familiares? De acuerdo con Lucero, ciertos rasgos comparten estas empresas. Cuentan con un explorador que encuentra las oportunidades creativas en el entorno, un implementador de ideas que se vincula con personas que le pueden proporcionar los conocimientos y demás recursos necesarios para concretarlas; es decir, una persona capaz de transformar ideas en proyectos rentables, que logra vincularse con otros para conformar un equipo de trabajo con el objetivo de crear valor (s. f.).

Barreras y retos para la innovación en las empresas de familia

Ahora bien, hacer de la innovación el ADN de las empresas de familia no es tarea fácil. En este tipo de empresa, donde conviven entremezclados los negocios y las emociones (como consecuencia de la sobreposición de los tres círculos mencionados en los primeros párrafos), innovar conlleva ciertos riesgos que no en todas las ocasiones se quieren asumir. De una parte, la resistencia por parte de directivos y dueños de empresas familiares en relación con la innovación, debido a que, de manera regular, se asocia con un coste económico sustancial. De otra parte, cuando se acerca el momento de la sucesión y el relevo no se ha planificado adecuadamente y

se genera un alto grado de complejidad e incertidumbre sobre la prolongación del negocio. Es decir, en las empresas de familia a la lógica necesidad de ir evolucionando continuamente para no quedarse atrás a corto y medio plazo y, de ser posible, para ir siempre un paso por delante de la competencia, se suma la ausencia de planificación del relevo generacional (Agustín, 10 dic 2018).

Entonces, innovar no es tarea fácil: suele conllevar, por ejemplo, costos directos (como contratación de personal, inversiones...) e indirectos (un nuevo producto o servicio causa el declive o desaparición de otros) que la familia debe asumir; además, para innovar se requiere contar con personas dentro del equipo con las aptitudes necesarias para ello, y esto no siempre es así (Agustín, 10 dic 2018).

Ahora, en el equilibrio entre innovación y tradición, las empresas familiares no deben esperar a que sea la generación de relevo quien implante innovaciones en la organización. Si esto es así, lo más probable es que se rompa la tradición. En ese orden de ideas, se hace recomendable que, de manera paradójica, en las empresas la innovación se convierta en “tradición”; es decir, que continuamente se estén realizando las evaluaciones pertinentes para determinar las acciones y los campos o áreas donde se deben generar procesos de cambio con el fin de agregar valor y cumplir con los objetivos y propósitos institucionales.

Asimismo, para familiarizarse con el cambio, las empresas familiares deben “profesionalizarse” lo más pronto posible. Lo anterior indica que los actos administrativos, con los cuales se responde a las demandas internas y externas, pasen de ser reactivos (actuar frente a la amenaza) a ser propositivos (las decisiones se toman como producto de un previo balance de la situación). En tal sentido, las empresas de familia, de manera regular, deben obtener y sistematizar la información procedente tanto de clientes como de proveedores y, de manera consecuente, ofrecer servicios integrales (agregar en su oferta nuevos servicios).

Referencias

- Bañegil, T; Hernández, R y Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, (8), 139-150
- Brito, M. (abril-junio, 2007). Gobernanza empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la “Era Pos-Enrom”. *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, 12 (38), 183-206.
- Díaz, C. (17, diciembre, 2013). Gobierno Corporativo de las empresas. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/gobierno-corporativo-empresas/189823#:~:text=El%20gobierno%20corporativo%20son%20las,y%20la%20sociedad%20en%20general>.
- Foro por una Nueva Gobernanza Mundial. (2013). “Gobernanza”. *Diccionario del poder mundial* [versión electrónica]. Paris: Monde Diplomatique. Recuperado de <https://poder-mundial.net/termino/gobernanza/>
- García, S. (2015). Un cuestionamiento de los supuestos que vertebran la sociedad moderna en búsqueda de nuevos modelos de gobernanza: el gobierno, la sociedad civil y la empresa nadando en un mar de complejidad. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 2 (2), 187-211. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CGAP.2015.v2.n2.51572
- Nogales, F. (2008). *La familia empresarial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).

Rodríguez, L.; López, M; Requejo, I; Gómez, M.; y Pérez, M. (2018). Retos de gobernanza en las empresas familiares españolas. *Economistas*, (158), Ejemplar dedicado a: Gobierno de la empresa, 59-68.

Salazar, V. (2018). La gobernanza corporativa en las empresas familiares ecuatorianas. *Espacios*, 39 (47), 18-21.

PRIMERA PARTE

REFERENTES CONCEPTUALES

*Dora Marcela Rodríguez García,
Ana Patricia Díaz Aldana y
Juan Carlos Ruiz Torres*

Las empresas de familia

Los integrantes de una familia, al definir su proyecto de vida, buscan un objetivo en común, que conduce a forjar un bienestar para su grupo familiar, propendiendo por la satisfacción de sus necesidades básicas, teniendo en cuenta el interés colectivo. Para los fines del presente texto, se considera pertinente presentar diferentes perspectivas acerca del concepto de familia.

Tabla 1. Definiciones de familia

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|-----------------|--|
| (Zanoni, 1989) | Conjunto de personas entre las cuales existen vínculos jurídicos, interdependientes y recíprocos, emergentes de la unión intersexual, la procreación y el parentesco. |
| (Montaño, 2007) | Institución destinada a atender las necesidades básicas, materiales y emocionales y a perpetuar el orden social, y que se ha llegado a reconocer que el feminismo ha tenido una gran repercusión al poner en tela de juicio la visión de familia como ámbito armonioso e igualitario. |
| (Jelin, 1994) | Una institución social anclada en necesidades humanas universales de base biológica: la sexualidad, la reproducción y la subsistencia cotidiana. Sus miembros comparten un espacio social definido en términos de relaciones de parentesco, conyugalidad y pater/materialidad. Se trata de una organización social, un microcosmos de relaciones de producción, reproducción y distribución, con su propia estructura de poder y fuertes componentes ideológicos y afectivos. Pero también hay bases estructurales de conflicto y lucha. Existen en ella tareas e intereses colectivos, pero sus miembros también poseen intereses propios diferenciados, enraizados en su ubicación en los procesos de producción y reproducción. |

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|--|---|
| (Archivos en Medicina Familiar (2005). | La familia es un grupo social, organizado como un sistema abierto, constituido por un número variable de miembros, que en la mayoría de los casos, conviven en un mismo lugar, vinculados por lazos, ya sean consanguíneos, legales y/o de afinidad. |
| (De Piña Vara, 2005) | La familia es el grupo de personas entre quienes existe un parentesco de consanguinidad por ajeno que fuere. |
| (Oliva & Villa, 2014) | La familia es la unidad interna de dos o más elementos del grupo humano -padres e hijos-, que se constituyen en comunidad a partir de la unidad de una pareja, siendo uno de los grupos sociales que requieren con prioridad de una atención especial. |
| (Dángelo, 2013) | La familia es relación comunitaria con plena reciprocidad entre los sexos y las generaciones, las cuales comprenden consideraciones pre y supracontractuales. La familia es un bien relacional en cuanto resulta generada y fruto solamente de aquellos que la integran (los bienes no son individuales, sino de relaciones). La familia es un sujeto de derechos-deberes que se integran y relacionan. Es sujeto de funciones para la sociedad (lo que en ello acontece, repercute en la sociedad) |

Fuente: Rodríguez, D.; Ruíz, J. y Díaz, A. (2019) a partir de los autores citados

En sus propósitos, en pro del bienestar común, la familia busca ser recíproca con sus acciones. En tal sentido, cuando existen intereses colectivos, se requiere una atención especial que repercute en las acciones realizadas por los integrantes; esto con el fin de respetar los derechos y obligaciones de los integrantes de la familia para mejorar sus interrelaciones y calidad de vida.

Ahora bien, cuando la familia, además de tener un vínculo biológico, trasciende a un vínculo empresarial, se consolida la empresa de familia. Es relevante acercarse a su conceptualización, para ello se presentan algunas definiciones de empresa de familia:

Tabla 2. Definiciones de empresa de familia

| AUTOR(ES) | DEFINICIÓN |
|--|--|
| (Barnes & Hershon, 1776) | Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia. |
| (Martínez, 1984) | Tanto al gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma. |
| (Rosenblatt, Demik, Anderson, & Johnson, 1985) | Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros participan o participaron en su momento. |
| (Bork, D. 1986) | Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes. |
| (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988) | Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. |
| (Barry, 1989) | Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia. |
| (Gallo & Sveen, 1991) | Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. |
| (Grabinsky, 1994) | Cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre o, en términos de la literatura sobre la empresa familiar, el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio en el cual trabajarán los miembros de la familia, ya que en muchos casos no existe suficiente capital para pagar la mano de obra. |
| (Aronoff & Ward, 1996) | Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia. |
| (Carsrud, Pérez, E., & Sachs, 1996) | Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. |

| AUTOR(ES) | DEFINICIÓN |
|--|---|
| (Shanker & Astrachan, 1996) | Es la organización empresarial más frecuente a nivel mundial, lo cual la destaca como un elemento fundamental en el desarrollo económico y social de los países. |
| (Gersick, Davis, McCollon, & Lansberg, 1997) | Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. |
| (Ward & Dolan, 1998) | La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle. |
| (Calavia, 1998) | Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participan en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones. |
| (Neubauer & Lank, 1999) | Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada. |
| (Davis S. & Harveston, D. 2001.) | La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad. |
| (Ginebra, 2001) | a) La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente. b) Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas. c) Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa. |

| AUTOR(ES) | DEFINICIÓN |
|---|---|
| (Gutiérrez, 2002) | Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia. |
| (Dyer, G. 2003) | Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias. |
| (Belausteguigoitia, I. 2003) | Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización. |
| (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008) | Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión. |
| (Lozano M, 2008) | Una empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores... se asume como segunda generación o posteriores a los hijos de los descendientes del gestor o gestores, y su correspondiente descendencia de hijos a hijos. |

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

Las anteriores definiciones muestran que una empresa familiar ha sido creada por un conjunto social que hace parte de la misma familia. Este tipo de empresas se caracteriza por la ambigüedad de su dirección, el control de la propiedad y la incidencia de sus decisiones en el ámbito familiar, en un manejo independiente en el que confluyen varias generaciones con el fin de buscar la sostenibilidad y la permanencia de la organización en el tiempo.

En su funcionamiento, las empresas de familia presentan roles, responsabilidades y funciones que ayudan a consolidar la toma

de decisiones. Sin embargo, cuando se trata de la distribución del poder y de la participación de sus miembros y de terceros, al interior de las familias se gestan unos modelos muy informales en este tipo de relaciones. Con lo cual se limita el liderazgo y la comunicación, debido a la misma rigidez de su modelo de negocio que se tiene a menudo en los lazos familiares.

Tipos de empresas familiares. Estas pueden tipificarse de acuerdo con el tránsito generacional y la cooperación de sus integrantes. Y son ellos, precisamente, quienes, en relación con su participación patrimonial en la dirección, determinan el control sobre tales empresas.

Tabla 3. Tipos de empresas familiares

| TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES | CONCEPTO |
|--|---|
| Primera generación o propiedad individual | Corresponde a la etapa inicial de toda empresa familiar; en la cual, el empresario fundador, está al frente de la toma de decisiones relevantes. Los dueños centralizan las decisiones y son muy contadas las ocasiones en las que tienen en cuenta la planeación estratégica, la potenciación de capacidades competitivas y a la gestación de una visión futura que incluya la planificación de la sucesión generacional. |
| Segunda generación o sociedad de hermanos | En este periodo, se elige a uno de los hermanos como “Gerente General” (o cargo similar); con el transcurrir del tiempo, se rotan tal cargo con otros miembros de la familia. El propietario o fundador se ha retirado o fallecido. En esta etapa, por lo general, la empresa se caracteriza por la ausencia de normas y políticas claras que direccionen las relaciones de los socios familiares. No se hace extraño, entonces, la presencia de conflictos de poder y de dinero entre los sucesores. |
| Tercera generación o confederación de primos | Este periodo se caracteriza porque los nietos del fundador son quienes se encargan de la empresa familiar. Ahora, de no ser así, las empresas pueden nombrar un representante legal independiente del núcleo familiar y los miembros de la familia solamente son propietarios. |

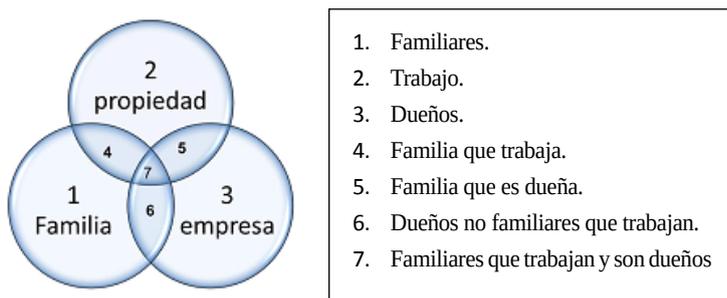
Fuente: Rodríguez, D.; Ruíz, J. y Díaz, A. (2019)

En la anterior tabla se evidencian las fases por las cuales atraviesan la mayoría de estas empresas, que, en gran número de ocasiones, están condicionadas a un tránsito generacional y a una sucesión de mando por factores como la edad, la enfermedad o deceso de sus fundadores. De este modo, surge la necesidad de delegar su dirección a otros integrantes de la familia empresaria. Por ello, a este tipo de empresas les conviene estar preparadas para los procesos de sucesión y de traspaso de mando con el fin de evitar que el negocio se ponga en riesgo.

A medida que la empresa crece en sus diferentes etapas, también existe un aumento de sus problemas: transición de liderazgo, manejo de la sucesión, mantenimiento del equilibrio y de la armonía entre la familia, la propiedad y la empresa. Del mismo modo, frente al cómo se deben realizar los procesos organizacionales, las actividades operacionales de la empresa suscitan conflictos entre las decisiones familiares y las empresariales. El entorno cambiante hace que se generen desafíos comerciales para los cuales la empresa muchas veces no está preparada, lo cual pone en riesgo su permanencia.

Del mismo modo, la particularidad de este tipo de empresas hace que se gesten modelos de organización representados en su estructura organizacional y la interrelación entre familia – propiedad - empresa, como lo evidencia el modelo de los tres círculos planteado por Tagiuri y Davis (1982):

Figura 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

El modelo muestra la empresa familiar concebida como un sistema abierto compuesto por la familia, la propiedad y la empresa. En principio, la interacción de estos tres factores propende por un equilibrio de unidad y compromiso, donde converjan todas las acciones en pro del logro de los objetivos organizacionales. En tal sentido, con el fin de dar continuidad a la idea empresarial inicial de sus gestores, la empresa ha de buscar su perdurabilidad. De ahí que se deba gobernar con un enfoque estratégico en función de estos tres componentes.

En la sección 1 se representan los integrantes de la familia que no tienen propiedad ni vínculo laboral, pero pueden influir en las decisiones. En la sección 2 se encuentran los inversionistas que tienen participación económica, pero no pertenecen a la familia. En la sección 3 se ubican las partes interesadas que trabajan en la empresa, reciben remuneración por su labor, sin ser propietarios ni integrantes de la familia.

Al mismo tiempo, la intersección 4 de la gráfica indica la participación de los miembros de la familia, sin vínculo laboral; este grupo de interés recibe dividendos producto de la utilidad de la empresa. La intersección 5 corresponde a los colaboradores que no pertenecen a la familia; producto de esa participación reciben dividendos o participaciones por las utilidades generadas y, a su vez, remuneración de su labor como trabajadores de la empresa. La intersección 6 está compuesta por quienes no tienen participación en la empresa familiar, pero que trabajan en ella, reciben una remuneración por su labor y en un momento dado influyen en toma de decisiones. Finalmente, en la intersección 7 se ubica el grupo familiar que tiene participación y trabajan en ella, son los más involucrados con la organización, marcan el derrotero de los valores familiares y empresariales, reciben un pago por su labor y a su vez aportación en los dividendos o beneficios de la empresa.

La sucesión. Dada la particularidad de las características de la sucesión, de seguro, se constituye en un reto que deben enfrentar las empresas de familia si pretenden perdurar en el tiempo.

Ante este escenario de continuidad, se hace relevante establecer su conceptualización:

Tabla 4. La sucesión

| Autor(es) | Concepto |
|------------------------------------|--|
| González, C., Zizaldra, I. (2016). | La sucesión generacional en una empresa es un proceso dinámico en el que los papeles y tareas del predecesor y del sucesor evolucionan de manera independiente y en paralelo, hasta que se cruzan y se superponen, encaminando la empresa a la sustentabilidad (p.18) |
| Guinjoan y Llauradó (2000) | ...conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia (p. 5) |
| Socorro (s.f.) | Los planes de sucesión se definen como “la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características” (...) se centran en el desarrollo de competencias de quienes aspiran a desempeñar un rol gerencial dentro de una empresa. |
| Aronoff & Ward (2011) | ...transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (p. 4). |

Fuente: Rodríguez, D.; Ruíz, J. y Díaz, A. (2019), a partir de los autores citados

Cuando no se define un plan de sucesión, aumenta el riesgo de continuidad y sostenibilidad de la empresa. Por ello, los procesos de transición hacia los sucesores y predecesores, así como el traspaso de dirección y de propiedad han de ser concluyentes si se aspira a la perdurabilidad de la organización. Al no existir un adecuado proceso de sucesión, la empresa puede enfrentar problemáticas que, en no pocas oportunidades, ocasionan su desaparición. En consecuencia, se hace pertinente planear la entrega del mando a

las siguientes generaciones a fin de que estén preparados para el cambio; esto, claro está, sin perder su identidad de familia-empresa.

En los procesos de sucesión, cabe resaltar que, si no se tienen establecidas reglas claras, definidos los roles de la familia empresaria, pueden llevar a una improvisación en el direccionamiento de la organización. Se requiere, entonces, una adecuada formación del sucesor en liderazgo, valores, planeación estratégica, innovación, creatividad, responsabilidad social corporativa, adaptación al cambio y resolución de conflictos, entre otros factores importantes para el eficaz tránsito generacional.

Al respecto, cabe recordar que la mortalidad de la empresa familiar es muy alta; según Supersociedades, “Sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven al primer cambio generacional, y tan solo el 8% al 10% llega a la tercera generación” (Hoyos, J., 2019)

De igual forma, se ha establecido que:

Según un estudio del IE Business School (2017), en Colombia 33% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, y solo 4% sobrevive a la tercera. La conclusión para los expertos es evidente: las empresas familiares deben trazarse un plan de sucesión que asegure la continuidad de la compañía (Jáuregui, D, 2017, p. 1).

El no adelantar un adecuado traslado de la sucesión de la familia, incluida su área de negocio y propiedad, puede perjudicar la sostenibilidad empresarial. El éxito de la gobernanza se basa en una sucesión clara y definida; además, se han de tener en cuenta los efectos financieros y administrativos de estos procesos. Por ello, además, del conocimiento de las características intrínsecas de la empresa, los sucesores han de recibir formación acerca de la estrategia del negocio y su entorno económico. De ahí la importancia del uso de herramientas, guías y protocolos de familia que den lineamientos claros en relación con la postura de los integrantes de la familia.

Protocolo de familia. Es relevante mencionar que, para su buen funcionamiento, las empresas de familia deben contar con algunos acuerdos y pactos que medien las actividades administrativas. Se puede decir que estos lineamientos han sido definidos como proto-

colos de familia. Con ellos se busca equilibrar las relaciones entre la familia, las partes interesadas y la empresa. Dicho esto, cabe señalar que tal concepto ha sido entendido como una herramienta que guía el actuar y la toma de decisiones de las partes relacionadas. También se afirma que, además de ser un documento legal, puede llegar a constituirse en un código de conducta. Desde esta perspectiva, algunos autores definen el acuerdo marco en los siguientes términos:

Tabla 5. Definiciones de protocolo de familia

| AUTOR | CONCEPTO |
|-----------------------------------|--|
| (Lozano M. , 2000) | EL protocolo familiar es un documento de navegación para las familias que tienen empresas familiares; este anuncia en forma clara los principios de la familia, la relación entre familiares y sus normas con respecto a las empresas. |
| (Herreros, Galaf, & Rovira, 2001) | Es un método que sistematiza las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin, cerciorar la continuación de esta, sin perjudicar la conveniencia familiar. |
| (Amat, 2000) | Es un método familiar y con especificaciones determinadas de juego. |
| (Sánchez Crespo & Sánchez, 2002) | Es una preceptiva que regula las relaciones entre la familia - empresa desarrollando estrategias para incentivar el desarrollo de la continuidad de la empresa. |
| (Possano Lozano, 2001) | Es un medio para reducir la aparición de conflictos y en el caso de presentarse, este permite tratarlos con criterios definidos encaminando así, tanto a la organización como a sus miembros al alcance de sus objetivos. |
| (Trevinyo Rodríguez, 2010) | Es un acuerdo sobre los temas familiares y empresariales, de carácter íntegro y legal, llevando tácito el compromiso de los miembros por la puesta en práctica de cada criterio acordado, cuya finalidad se enmarca en la duración de la organización. |
| (Rodríguez Díaz, 2012) | El protocolo de familia se ha convertido en una de las herramientas más importantes para el desarrollo y continuidad de los negocios familiares. |

| AUTOR | CONCEPTO |
|-------------------|---|
| (González , 2000) | Es un acuerdo aprobado y firmado por familiares socios de una misma empresa, para organizar la regulación de la organización además de la relación propiedad-empresa y familia. |

Fuente: Villamil, S. y Lozada, Y. (2020), a partir de los autores citados

En un sentido amplio, el concepto de protocolo de familia tiene un carácter reglamentario que busca regular las relaciones monetarias y administrativas entre la familia, la propiedad y la empresa; documento que, de alguna forma, facilita el manejo de las pautas de comportamiento de sus diferentes actores, no solo en tiempo presente sino, también y fundamentalmente, en cuanto a las reglas de juego de las generaciones futuras.

Gobierno corporativo

Concepto, dimensiones y evolución. El concepto de gobierno corporativo ha variado a través del tiempo; y en esta variabilidad han incidido factores como el interés por proteger a los accionistas hasta la influencia de las partes interesadas en la organización: clientes, proveedores, entidades financieras, empleados y gobierno en general. Razón por la cual, algunos autores han trabajado este concepto desde disímiles finalidades, como se muestra a continuación:

Tabla 6. Objetivos del gobierno corporativo

| FACTOR | OBJETIVO |
|---|--|
| Razón de ser de la empresa | Proporcionar la estructura que permita precisar el futuro de la empresa, identificar los objetivos de la compañía, determinar los medios para alcanzarlos y establecer los criterios para verificar su cumplimiento. |
| Relación entre la asamblea general de accionistas y los accionistas | Distinguir la relación entre el máximo órgano de gobierno de una empresa y sus accionistas. |

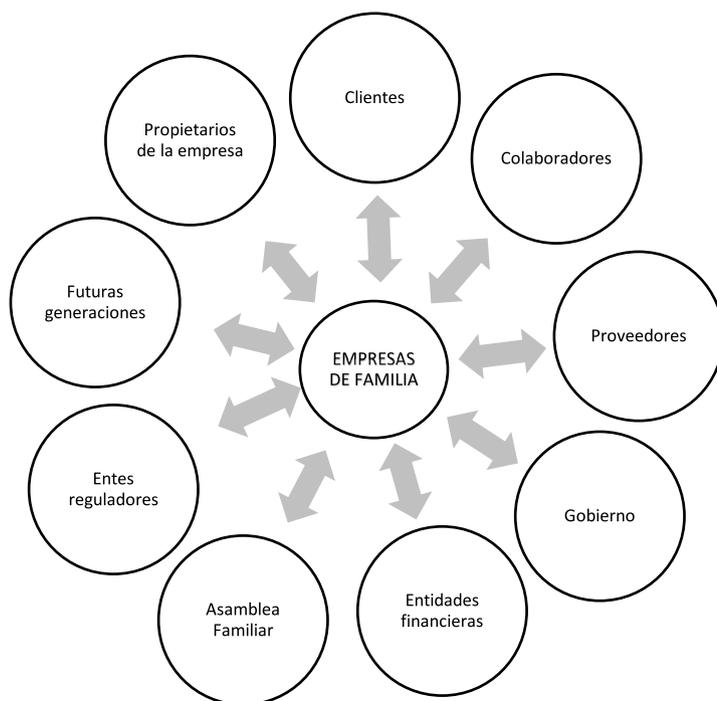
| FACTOR | OBJETIVO |
|-------------------------------------|---|
| Protección de los grupos de interés | Proteger los intereses de los grupos de interés, con el fin de impedir que los accionistas mayoritarios utilicen su control sobre la corporación para extraer valor de la empresa a expensas de los demás <i>stakeholders</i> . |
| Protección social | Proteger, en un sentido amplio, tanto al accionista como a todos los grupos de interés. El gobierno corporativo no es una salvaguarda exclusiva del derecho privado, sino algo más apegado al derecho social, a un derecho público. |
| Maximización del valor | Maximizar el valor de las empresas a largo plazo, a través de la creación de una estructura eficiente de incentivos dentro de la organización. |
| Vigilancia | Permitir conocer cómo la dirección general gestiona los recursos de la empresa para así establecer un mayor control. |
| Conflicto de intereses | Proveer, a los grupos que conformen el gobierno corporativo, instrumentos para la resolución de conflictos de interés con el fin de buscar el equilibrio al interior del sistema. |

Fuente: Autores a partir de Cervantes (2010)
y Carvajal & Escobar (2012)

Lo anteriormente descrito permite reconocer aspectos puntuales acerca del rol que desempeña el gobierno corporativo en las actividades empresariales como las dinámicas que se pueden generar cuando las empresas afronten problemas de sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, en las organizaciones confluyen diferentes actores que se ubican al interior de la estructura organizacional, bien sea a través de quienes invierten su capital (propietarios, miembros del grupo familiar, futuras generaciones y colaboradores) o bien en el ámbito externo (clientes, entidades financieras, proveedores y entes reguladores que, al interrelacionarse o tener participación

en la empresa, juegan un papel importante dentro de la estrategia corporativa).

Figura 2. Grupos de interés del gobierno corporativo en las empresas de familia



Fuente: Autores, 2018

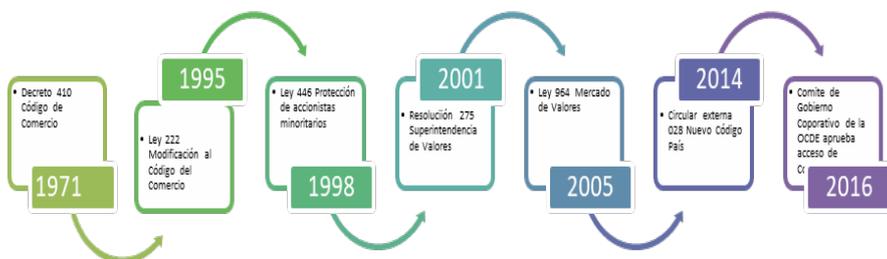
Se busca que las relaciones de estos grupos de interés, que convergen en las dinámicas de las empresas familiares, sea un ganar-ganar, lo cual constituye un desafío al momento de ejercer comunicación e interrelacionarse entre sí. Pues, de cierta forma, se han de delimitar derechos, deberes y roles cruciales para la vida de la empresa.

Entonces, el gobierno corporativo juega un papel relevante al continuar con su actividad empresarial; por tanto, se hace necesario buscar mecanismos de protección de quienes intervienen en la organización y, así, generar un trato equitativo. Ante esta situación,

en Colombia surge el interés por abordar y regular el tema relacionado con el gobierno corporativo.

Así, en el año 1971, con la expedición del Código de Comercio, se dan los primeros pasos hacia el gobierno corporativo. Al respecto, la evolución de la regulación ha sido escasa; sin embargo, se pueden resaltar los acercamientos del Mercado de Valores donde se han brindado recomendaciones para que se fortalezcan las prácticas corporativas, así como el Código País. En tal sentido, a continuación, se muestra una línea del tiempo que da cuenta de la regulación y de la evolución del gobierno corporativo en Colombia.

Figura 3. Regulación y evolución del gobierno corporativo



Fuente: Díaz & Rodríguez (2017)

Si bien es cierto que el gobierno corporativo ha sido regulado, también se hace evidente que, más allá de los lineamientos generales señalados anteriormente, se torna compleja su aplicación, más aún cuando no existe una clara divulgación, asesoría ni acompañamiento a las juntas directivas de las empresas familiares. Lo cual puede llegar a presentar, en algunos escenarios, inobservancia a esta regulación.

Gobierno corporativo: elementos para unas determinar unas buenas prácticas administrativas en la empresa familiar. La evolución del gobierno corporativo está enmarcada en la dirección y el control, desde las estructuras de organización como de manejo de la propiedad. El interés por mantener un control en las organizaciones hace que se presenten problemas en las mismas. De manera preponderante redundará en un problema de agencia dentro del

gobierno corporativo, al presentarse conflictos de interés entre la administración y la propiedad.

Jensen & Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato en virtud del cual una o más personas (el principal) contratan a otra persona (el agente) para realizar un servicio en su nombre, hecho que implica delegar la autoridad para la toma de decisiones.

En el mismo sentido, Fama, E. & Jensen, M. (1983) afirman que la separación de la propiedad y la gestión genera unos costes, los cuales no existirían o serían insignificantes si la propiedad y la gestión estuvieran a cargo de una misma persona. Estos costes, señalados como “costes de agencia”, surgen por la divergencia de intereses entre el principal y el agente y simbolizan los costes ocasionados por todas las actividades y el desarrollo de sistemas de control de gestión necesarios para alinear las acciones o los intereses de los gerentes (agentes) y los del propietario (el principal). Por ello, la teoría de la agencia siempre ha buscado un equilibrio entre las partes.

De manera simultánea, como exponen Fernández & Bajo (2012) la teoría de los *stakeholders*

...estudia la gestión empresarial y no es ni una teoría socioeconómica o política, ni tampoco una teoría ética completa, en ella laten elementos más que suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión donde la dimensión ética pueda encontrar acomodo de forma natural (p. 135).

Por tanto, en las organizaciones se busca que prevalezca un interés bidireccional bajo un marco de respeto, derechos y deberes de actores en pro del logro de los objetivos organizacionales.

El control como estructura contiene disposiciones funcionales cualitativas y cuantitativas que le permiten a la organización establecer el permanente diálogo consigo misma y con el entorno. Mediante estas disposiciones prefiija límites, cambios, adaptaciones y transformación de la organización. El sistema de control es así la medición entre entorno y organización. (Gracia, 2004, p. 240)

Las relaciones entre el control, la organización y el entorno convergen entre sí y conducen las acciones directivas. Se requiere, entonces, un afianzamiento basado en reglas que orienten el interés general y no el particular, para que se potencien tratos sociales más justos y equitativos sean generadores de confianza al legitimar la transparencia en los diferentes procesos.

En tal sentido, para que se dé un adecuado gobierno corporativo deben prevalecer prácticas que equilibren las relaciones de las partes interesadas (propietarios de la empresa, clientes, colaboradores, proveedores, gobierno, entidades financieras, asamblea de socios y futuras generaciones) en pro de establecer una apropiada dirección y control de las empresas de familia para alcanzar sus objetivos y agregarles valor a las organizaciones. Acciones mediadas por una gestión transparente, justa, equitativa y responsable en el accionar del día a día de las empresas y la forma de ejecutar las actividades, tal como lo describen Tocornal, Tapia y Araya (2011).

Para realizar una correcta evaluación de las prácticas administrativas, es necesario que la empresa monitoree aspectos como funcionamiento de la asamblea de familia o consejo de familia, analizar los entornos familiar, organizacional y socioeconómico, documentar el plan de sucesión y evaluar gobierno corporativo, como se describe a continuación:

Asamblea de familia o consejo de familia. Máximo órgano de dirección de la empresa. Tápies (2008) lo define como “el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y decisiones que adopta la familia en relación con la empresa” (Arbesú Riera, 2016, p. 53).

En este órgano de dirección se realiza la toma de decisiones y se establece el direccionamiento de la empresa, de ahí la importancia de elegir el perfil que deben tener los sucesores para dar continuidad a la organización.

Entorno familiar. Este concepto hace referencia al ambiente en el cual se relacionan personas que hacen parte de un grupo familiar, las cuales tienen un vínculo biológico. En este entorno, son claves los valores del fundador, la filosofía, la convivencia y el compro-

miso para regular las relaciones y el buen trato de los miembros de la organización.

Entorno socioeconómico. Corresponde al escenario económico y el ámbito de operación de la empresa, así como la cultura, las condiciones de vida, nivel de ingresos de los actores que hacen parte de la organización.

Entorno organizacional. Hace referencia al ambiente organizacional, la manera como dichos integrantes reaccionan ante diferentes circunstancias y el manejo que le dan tanto a debilidades como a fortalezas.

Plan de sucesión. Busca establecer el momento adecuado para el retiro de su máximo representante para así planear la elección del futuro sucesor.

Antes de elegir al sucesor, se hace necesario identificar las características profesionales que debe tener quien asuma este rol. El plan del nombramiento del nuevo sucesor debe planearse con antelación antes de hacer los cambios. "...el reto es que la transición comience años antes del retiro, ya que, si un sucesor es elegido de forma repentina, se corre el riesgo que la persona no resulte idónea para el puesto" (Ayala, 2013, p.11). Lo que ha de permitir la continuación de los procesos de manera normal y así evitar traumatismo en la administración de la empresa.

Gobierno corporativo. Consiste en la evaluación tanto de las prácticas que la dirección de una entidad mantiene en su relación con las partes interesadas como de la importancia del gobierno corporativo para los miembros de la empresa. Estas iniciativas tienen como fin evaluar de manera sistemática las prácticas que se realizan en la organización en coherencia con sus principios y valores.

La asamblea de familia y el consejo de familia se constituyen en los órganos que gobiernan las empresas de familia con el fin de orientar su horizonte y darle un orden a su desarrollo. La asamblea de familia se constituye en el máximo órgano de rango familiar y se encuentra conformado por los miembros que el consejo de familia elige. El funcionamiento de estos órganos depende del protocolo

familiar, el cual consiste en la guía del funcionamiento de las sociedades familiares.

La asamblea de familia detenta unas funciones particulares: procurar el cumplimiento del protocolo de familia, preservar la armonía y el respeto en el núcleo familiar, así como establecer un plan de capacitación para el adecuado ejercicio de cargos y ascensos dentro de la empresa de familia, informar sobre el entorno financiero y económico de la empresa a los miembros activos y no activos de la familia, aprobar o rechazar los proyectos de reforma del protocolo de familia, nombrar los remplazos de los integrantes del consejo de familia, al igual que ser un órgano consultivo del consejo de familia.

Por su parte, el consejo de familia es un órgano de dirección y control que establece las relaciones de la familia en la actividad económica de la empresa; en ese orden de ideas, se configura como el puente entre la empresa y la familia.

Perdurabilidad empresarial. Concepto

De manera indudable, los esfuerzos por mantenerse en el tiempo redundan en la sostenibilidad de una empresa, la cual está enmarcada por la gestión de la dirección y las condiciones del entorno. Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera y Mendoza (2009) reconocieron que la perdurabilidad de una organización se podía explicar por las dimensiones de dirección y gerencia. En la primera se incluyen estrategia, gobierno de la empresa y, en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

La estrategia está enfocada de acuerdo con el entorno de la empresa, así como a la capacidad que tiene la familia empresaria para proyectarse al futuro innovando permanentemente para ser competitiva. Ahora bien, en el caso del gobierno de la empresa, se deben tener en cuenta elementos como transparencia, responsabilidad social y una acertada toma de decisiones, propendiendo por un gana-gana entre todas las partes interesadas.

A su vez, la perdurabilidad se encuentra ligada a la cultura organizacional, esta se relaciona con los valores individuales y organizacionales que inciden en la longevidad y en la permanencia en el mercado. Se caracteriza por la dinámica de los procesos humanos, sociales, culturales que, de una u otra parte, comparten intereses y preferencias que motivan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por su parte, la dirección es la encargada de gestionar los cambios de manera más eficaz y oportuna. Como último componente de la perdurabilidad se reconoce la gestión del conocimiento, encargada de transformar la información para mejorar los procesos y tomar decisiones efectivas.

Se evidencia que la perdurabilidad se relaciona directamente con el éxito empresarial, la longevidad, la supervivencia, la madurez y la permanencia. A partir de estos elementos, el desarrollo y el crecimiento de la empresa depende de la conservación de la misma, con una visión compartida de futuro, aunando los esfuerzos de los fundadores y la familia empresaria que les permite aprovechar sus ventajas competitivas para permanecer en el mercado en el mediano y largo plazo. Según el estudio realizado sobre las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá, en la población objeto de estudio se logró identificar una perdurabilidad por más de cinco décadas, lo que les ha permitido permanecer y ser reconocidas en los mercados agropecuario, comercial y de servicios.

En términos generales, se puede afirmar que la perdurabilidad de las empresas familiares se puede ver afectada en tiempos de crisis por fragilidad económica y no tener formalizados los procesos de sucesión y de cambios generacionales, lo cual limita la continuidad de las organizaciones. Asimismo, es un factor negativo la ausencia de protocolos de familia que definan de manera clara las reglas y las relaciones entre los integrantes de la familia y la empresa familiar, asuntos que inciden en el bienestar del negocio familiar.

De ahí que la durabilidad se constituya en un factor clave para prolongar la existencia de las organizaciones y, de esta manera, garantizar un desempeño exitoso y un mayor equilibrio en las relaciones con las partes interesadas. A fin de remarcar su esencia y calidad de vida en el trabajo a lo largo de la historia lo que le permite

adquirir empoderamiento para mejorar su modelo de gestión y ser más competitiva en el mercado. A partir de una adecuada eficiencia en los procesos, óptima gestión financiera, capacidad de innovación y adaptabilidad a los cambios, la empresa familiar logrará salir del estancamiento o zona de confort para avanzar de manera proactiva en búsqueda de la mejora continua.

Entre tanto, las empresas perdurables se caracterizan por obtener desempeños eficientes a través del tiempo, propiciando la alineación de los objetivos de los miembros de la familia con los de la empresa familiar. Así, para avanzar en la comprensión de la perdurabilidad empresarial se hace necesario entender algunos conceptos asociados a este término, tales como éxito empresarial, longevidad, supervivencia, madurez y permanencia:

Tabla 7. Conceptos asociados a perdurabilidad

| CONCEPTO | DEFINICIÓN |
|-------------------|---|
| Éxito empresarial | El éxito empresarial no se basa en el que gana dinero, sin decir que no está bien ganarlo, el éxito es otra cosa, es poder crear algo que contribuya a mejorar la vida de los demás; un proyecto que ayude a cambiar las cosas para hacer de este mundo algo mejor. El éxito no garantiza la supervivencia. Muchas empresas, a pesar de ser responsables de grandes éxitos, han tenido problemas para sobrevivir, llegando algunas a quebrar completamente. Quiñones, P. Velásquez, N. Hernández, A. (2014). |
| Longevidad | Longevidad es el tiempo acumulado por la empresa, su historia, su trayectoria. Puede ser percibida tanto con atributos positivos (experiencia, fiabilidad, garantía, etc.), como negativos (antigüedad, obsolescencia, vejez, etc.). Por tanto, está en manos de la empresa el hacer un uso inteligente de este recurso. (...) El valor de la longevidad depende del sector de actividad de la empresa y del tipo de producto/servicio que la empresa ofrezca. Hay sectores en los que la clave es la capacidad de mantener la esencia y calidad generada a lo largo de la historia, donde existe un conocimiento tácito acumulado a lo largo del tiempo de gran valor. Casillas J.C. (2015). |

| CONCEPTO | DEFINICIÓN |
|---------------|--|
| Supervivencia | Ortega y Moreno (2005), definen la supervivencia como el tiempo que pasa desde el momento en el que una empresa se establece en un mercado, hasta la salida del mismo o bien hasta el momento en el que se realiza la medición. |
| Madurez | En la etapa de la madurez, la empresa ha logrado superar exitosamente todos los obstáculos que supone el inicio de una empresa. Las ventas continúan creciendo y se tiene un tamaño óptimo en el mercado. Aquí, el objetivo es alcanzar la mayor eficiencia de costos y de procesos posibles (...). Con el negocio consolidado se buscarán nuevas ideas, mayormente externas, a través de fusiones o adquisiciones de la competencia. En esta etapa, los planes para crecer son menores, por lo que ya no se es tan agresivo y se adopta una estrategia más bien defensiva (ESAN, 2016). |
| Permanencia | <p>Domínguez y Armenta (2010), exponen que la permanencia está fundamentada en el desarrollo de la planeación estratégica de cada una de sus áreas, ya que favorece la mejora en la comunicación, impulsa la creatividad del empleado y aumenta la calidad y productividad, así como la utilización eficaz de sus recursos que será la mejor fortaleza que tengan las empresas.</p> <p>Por tanto, una empresa con permanencia es aquella que perdura a través del tiempo, adecua sus manejos a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado, hace un estudio detallado de sus competidores, obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

Cada concepto enunciado en la anterior tabla permite establecer una relación directa con la perdurabilidad empresarial. El éxito empresarial contribuye a que la empresa mantenga un constante crecimiento, traspasando fronteras de tiempo, lo cual favorece la calidad de vida de sus partes interesadas. Por su parte, la longevidad hace referencia a la trayectoria de la empresa, aspecto en el que

se destaca la historia, la experiencia y la fiabilidad. Asimismo, la supervivencia se refiere a existir como organización, adaptándose al cambio del mercado y a las condiciones del entorno. En cuanto a la madurez, corresponde al ciclo de vida de la empresa en el cual ha logrado alcanzar sostenibilidad y consolidación de su negocio. Por último, la permanencia fundamentada en la planeación estratégica destaca la creatividad, la comunicación y la competitividad, como factores de éxito y de perdurabilidad.

Innovación. Concepto³

Para definir el concepto innovación, se puede acudir, en primer lugar, al diccionario de la Real Academia Española. Allí se señala que el término proviene del término latín *innovatio(-ōnis)*. La etimología de la palabra lleva a reconocer que *innovatio* significa “acción o efecto de crear algo” y que, a su vez, sus componentes son *in* (estar en), *novus* (nuevo) y el sufijo *-ción* (acción y efecto).

Al volver al diccionario, se encuentran dos acepciones para la palabra innovación: 1. f. Acción y efecto de innovar (definida como mudar o alterar algo, introduciendo novedades.). 2. f. Creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado.

De otra parte, como se reiterará más adelante, el Manual de Oslo de 1997, manual de referencia de la OCDE para la medición de las actividades científicas y tecnológicas, entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.

En términos sencillos de enciclopedia virtual, “la innovación consiste en un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado” (Peiró, 2019, §1).

Las anteriores definiciones reflejan los elementos básicos de la innovación: de una parte, consiste en una acción, un proceso o una actividad (es decir, innovación implica “hacer cosas”); de otra

.....
3 Autor del presente apartado, Carlos Alberto Molina Rodríguez.

parte, dicha acción demanda un cambio o una modificación que redunde en diferencias significativas (la innovación genera cambios que agregan valor al objeto o al servicio ofrecido); tales cambios posibilitan que lo innovado, lo mejorado se pueda llevar al mercado (o sea, la innovación obliga a que la acción tenga un beneficio en el mercado); y, finalmente, la innovación, para tomarse como tal, debe ser sostenible en el tiempo.

Ahora bien, desde la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la ciudad de Bogotá (SDDE) reconocen la innovación como “creatividad aplicada”. Al respecto, enfatizan en que “no se puede tener innovación si falta creatividad” (2010, p. 8). Sin embargo, alertan acerca de la postura que asimila la innovación a la creatividad. De ahí que señalan la diferencia entre creatividad e innovación: “La innovación es el resultado de la creatividad cuando ha sido llevada al mercado de forma exitosa” (2010, p. 8).

Como se puede deducir, la innovación es un concepto estrechamente vinculado al ámbito empresarial. De ahí que García (2012) insista en que la “innovación es hoy en día, una necesidad absoluta en las empresas para sobrevivir. Las compañías que no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro” (p. 2). En ese contexto, las organizaciones tienen un reto: “crear procesos organizados y sistemáticos (...) para lograr que continuamente produzcan resultados innovadores y exitosos en la exigente prueba del mercado, y conduzcan a la creación de una cultura de la innovación” (García, 2012, p. 3).

Se ha insistido en que la innovación es un proceso. De acuerdo con el citado autor, la columna vertebral de tal procedimiento se encuentra conformada por la generación, la selección y la implementación de ideas. De ahí que la innovación consista en “transformar ideas en valor para la organización y los consumidores” (García, 2012, p. 4). En tal sentido, las organizaciones han de tener en cuenta el ciclo de la innovación; es decir, si la organización pretende llevar innovaciones al mercado, ha de ejecutar un “proceso sistemático y organizado de innovación que incluye, al menos, las siguientes etapas: -búsqueda de oportunidades, -generación y selección de

ideas, -implementación y -llegada al mercado y obtención de valor” (García, 2012, p. 27).

Ahora, en el énfasis que en este documento se ha venido estableciendo, si una empresa familiar desea implementar de manera adecuada el ciclo de innovación descrito en el anterior párrafo y, de manera consecuente, obtener los beneficios que ha de alcanzar una vez haya implementado una innovación, requiere como fundamento de base que se realice un sistema de gestión integral que garantice un nuevo orden en la organización que posibilite, a su vez, un proceso de creación o de desarrollo de capacidades específicas para la innovación planteada. Se habla, entonces, de la existencia de un ambiente para la creación de capacidades para la innovación.

En tal sentido, el fin de la creación de competencias y de la implantación de un proceso organizado y sistemático de innovación consiste en lograr que la empresa (en este caso, familiar) finalmente establezca una cultura y un ambiente para la innovación que le permita generar, de modo sostenido, actividades innovadoras: las relacionadas con todas las operaciones tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, conducentes a introducir innovaciones al mercado.

Para cerrar el presente apartado, vale recordar que, en cuanto a la implementación de un modelo de innovación, la literatura ofrece un muy nutrido número de posibilidades en cuanto a paradigmas a seguir. Al respecto, vale traer las cifras de documentos que García en el año 2012 encontró solo al consultar vía Google y YouTube: bajo el término “*innovation*”, 407 millones de entradas; “*Innovation blogs*”, 485 millones; “Noticias de innovación”, 1.310 millones; “Videos *Innovation*”, 216.000; 39.800 en español. Eso sin contar con los títulos en un portal como Amazon.com: 50.023 ejemplares, 1195 en español (García, 2012, p. 2).

Así las cosas, al optar por un modelo, las empresas de familia tienen un amplio panorama de opciones a seguir. Vale recordar, por ejemplo, que el documento de la SDDE citado anteriormente, presenta un modelo de nueve áreas que pueden proveer “una forma práctica de organizar los esfuerzos de la organización hacia el incremento

del nivel de innovación” (SDDE, 2010, p. 13). Otras propuestas se centran en el área de la organización donde se puede llevar a cabo la innovación: del producto, del proceso, organizacional, de marketing. Para el presente documento, como se podrá encontrar más adelante, se optó por la propuesta de Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006) conocida como “el radar de la innovación”. La razón estriba en la similitud que tiene, en cuanto a la metodología del radar para la visibilización de magnitudes, que se emplea en este estudio en cuanto a la gobernanza de la empresa de familia.

SEGUNDA PARTE

HISTORIAS EMPRESARIALES

Los Ardila Mateus en su camino a la transición de empresa de familia a familia empresaria: Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Juan Carlos Ruiz Torres⁴

La ganadería como segundo eslabón de la cadena láctea⁵

El municipio de Chiquinquirá hace parte de una zona geográfica dividida en regiones planas ubicadas en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos: los valles de Ubaté, Zipaquirá, Chiquinquirá, Tunja, Duitama y Sogamoso. Estos tres sectores se caracterizan por tener temperaturas entre los 12° y 18 °C, lo que les facilita la producción de forrajes que propician la actividad económica ganadera.

Por su parte, en relación con el sector agropecuario, se ha de reconocer que

4 Coinvestigador del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Como fuente primaria de información se recurrió a las entrevistas realizadas a socios, empleados y demás partes interesadas de la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. durante el año 2019. Ingrid Johanna Vелоza Torres, estudiante de último semestre de Contaduría Pública de la UPTC Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyó en la construcción de esta historia empresarial: actuó como semillero en participación activa del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa...”.

5 Las cadenas lácteas vinculan a los protagonistas y a las actividades involucrados en la entrega de la leche y los productos lácteos al consumidor final; con el paso a cada una de las actividades del proceso, el producto aumenta de valor. Una cadena láctea puede abarcar la producción, el transporte, el procesamiento, el envasado y el almacenamiento de la leche. Estas actividades necesitan insumos, financiación y materias primas que al utilizarse generan valor agregado hasta llegar los productos lácteos al consumidor final. Cada participante en la cadena debe dar al producto el mayor valor añadido al costo mínimo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020).

...ha contribuido al progreso económico y social de las regiones, mediante el desarrollo de actividades propias de la ganadería, la agricultura, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca que dinamizan las cadenas productivas tanto de bienes y servicios que han sido soporte del sustento familiar, no sólo en el sector rural sino también en el urbano. (Díaz, A, Rodríguez, D. & Ruiz J. 2018, p. 1673)

A su vez, la producción láctea detenta gran relevancia en el ámbito global debido a que la leche “se produce y se consume básicamente en todos los países del mundo, y, en la mayoría de ellos, se posiciona entre los primeros cinco productos agrícolas tanto en términos de cantidad como de valor” (FAO, 2013). Entre los principales países productores de leche se encuentran, según OCDE/FAO (2017), India, la Unión Europea, Brasil y Estados Unidos. Y “En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares” (FAO, 2019).

Como todo objeto comercial, del productor inicial al consumidor final, existe una cadena. Así, la cadena láctea “se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadoras y consumidores finales” (Jaramillo & Areiza, 2015, p. 14). En Colombia, dicha cadena está conformada por cuatro eslabones: los proveedores de servicios e insumos, la producción primaria o sistema productivo, el procesamiento industrial y la comercialización. En el segundo eslabón se encuentran los productores de leche cruda, como un sector económico que fomenta el desarrollo de las regiones.

Frente a América Latina, Colombia se ha posicionado como el cuarto productor lácteo de la región, al producir “un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año” (PROEXPORT, 2011, p. 4). Esta producción proviene, de manera primordial, de pequeños productores, dado que, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MINAGRICULTURA, 2015), los pequeños productores corresponden al 80.7% del total de las unidades productoras de leche del país, y la producción que ofrecen equivale al 37% de la producción nacional.

Para el año 2017, según MINAGRICULTURA (2018), el sector lácteo participaba en el PIB nacional con un 0,83%, gracias a una producción aproximada de siete mil millones de litros de leche provenientes de 400.000 productores. Para la fecha, esta actividad permitió la generación de cerca de setecientos cuarenta mil empleos.

En el país, se identifican como principales zonas productoras lácteas: Cundinamarca, Caldas, Nariño, Antioquia y Boyacá, con una producción diaria que varía desde 3,3 hasta 6,3 litros de leche/vaca; la leche producida se destina para proceso, el consumo y la industria. Por su parte, el departamento de Boyacá se reconoce como una de las principales zonas productoras de leche del país y, a su vez, es uno de los principales renglones del sector económico de la región; según la Secretaría de Fomento Agropecuario (2011), “se calcula que el departamento produce 1.669.011 litros de leche diariamente y se estima que hay 60.000 predios ganaderos. En el 2009 la ENA para el Departamento de Boyacá estimó que había 258.862 vacas en ordeño, con un promedio de 6,45 litros/vaca/día” (p. 68).

Para el municipio de Chiquinquirá, la ganadería de leche se constituye en un renglón clave de la economía de esta región, situación derivada de las condiciones del altiplano cundiboyacense, idóneas para el fomento de la ganadería; en especial, en vacas raza Holstein dado que, gracias a sus características, presenta altos niveles de producción.

La Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Figura 4. Logo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.



Fuente: Archivo personal Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Los comienzos de la empresa familiar. El negocio familiar tiene sus inicios cuando la Hacienda Casa de Lata fue adquirida en el año 1936 por el señor Gregorio Mateus, quien desarrollaba actividades de agricultura y ganadería en la misma. En el año 1967, el predio pasó a ser heredado a la señora Ligia Alcira Mateus y su esposo, Víctor Ardila Rojas, quien se encargó del manejo administrativo de la hacienda.

En un principio, el hato estaba compuesto por ganado vacuno que generaba poca producción. Ante esta situación, don Víctor tomó la decisión de trabajar de una mejor manera el ganado que había en la finca. Así, con un hato compuesto por un número aproximado de 80 animales, llegó a obtener una producción diaria de 800 botellas de leche. A su vez, con el fin de incrementar la producción, se determinó realizar la rutina de ordeño dos veces por día, se adquirió un mayor número de animales y se implementó la inseminación artificial desde el año 1969, proceso que, para la época, era una técnica de avanzada en la región. En 1970 se empezó a alimentar el ganado con concentrado y se constituyó en la primera finca en la zona en emplear este producto. En 1978 puso en funcionamiento uno de los primeros equipos de ordeño que se implantaron en la zona del Valle de Ubaté y Chiquinquirá.

Don Víctor se había formado como técnico en telecomunicaciones; por tanto, no tenía experiencia en ganadería. Sin embargo, esto no fue un impedimento para sistematizar los procesos realizados en la finca. Adquirió un computador y en el software de hojas de cálculo denominado “Multiplan” organizó la información de la propiedad. Así, la sistematización de los procesos facilitó la organización y la toma de decisiones. Estas acciones tuvieron como resultado que, después de aproximadamente veinte años de trabajo arduo, la producción se incrementara a dos mil litros diarios.

De igual forma, se realizó la adecuación de las tierras. Para lo cual se utilizaron técnicas como las denominadas cercas vivas. Práctica que permite que, en tiempos invernales, cuando las heladas son constantes, la producción del pasto se mantenga. Así mismo, se construyó un vallado central que permite que las tierras no se inunden, lo cual mejoró la producción y los rendimientos de la finca.

En el año 1985 se realizó una inversión importante en la adquisición de una sala de ordeño importada de Alemania, esta maquinaria automatizada brindaba información en aspectos de la producción que redundaba en la toma de decisiones administrativas. También se pasó al esquema de estabulación de los semovientes, con lo cual se buscaba alcanzar la eficiencia en el número de animales por área y el poder ordeñar mayor número de vacas en el día.

Como consecuencia de las decisiones de estabular los semovientes y emplear el equipo de ordeño, la producción de leche en el hato empezó a desmejorar, pues el ganado no logró adaptarse a esta modalidad de manejo. Asimismo, surgieron dos externalidades que afectaron las finanzas de la empresa. La primera ocurrió en ese mismo año: el volcán Nevado del Ruiz hizo erupción y ocasionó una de las tragedias más grandes del país: sepultó la localidad en Armero, Tolima; este fenómeno natural también generó repercusiones en la región boyacense: las cenizas emanadas por el volcán llegaron a gran cantidad de municipios de este departamento y acabaron en gran parte con el forraje producido. A ello se debe sumar un brote de fiebre aftosa expandido por la Sabana de Bogotá y que afectó

todo el altiplano cundiboyacense. Estos dos fenómenos, dados uno tras otro, dejaron al borde de la quiebra a la empresa.

A partir de este momento, fueron años difíciles. Se vendieron algunos activos, se incrementaron las deudas y se redujo gran parte del hato. A pesar de las vicisitudes, don Víctor y doña Alcira no renunciaron a sus expectativas empresariales y pasaban la mayor parte de su tiempo entre la administración de la hacienda y la crianza de sus tres hijos: dos mujeres y un hombre: Marcela, Rocío y Javier Ardila Mateus. Se configura así la primera generación de la empresa familiar Ardila Mateus. Se ha de señalar que Javier, desde muy pequeño, ha acompañado a su padre en diversas labores adelantadas en la finca.

La segunda generación y su contribución a la transformación a una familia empresaria. En el año 2002 se dio un cambio en la forma de administrar la hacienda: se estableció una visión más empresarial al constituir una persona jurídica: una sociedad donde los cinco integrantes de la familia Ardila Mateus tenían participación. Nació la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., cuya representación legal y administración pasó a manos del señor Javier Ardila Mateus. Este fue, entonces, el primer paso de transformación de una empresa familiar a una familia empresaria, pues se dio trascendencia a la segunda generación en la empresa.

De igual manera, se implementó una mayor profesionalización en la empresa: Javier Ardila Mateus se había preparado para asumir la administración de la hacienda gracias a su formación académica como Zootecnista, especialista en Administración Financiera y en Administración de Empresas Agropecuarias. Este paso por el ámbito académico le ha permitido adquirir una formación adecuada para el manejo de la empresa en todos sus frentes, tanto técnicos como administrativos.

Javier Ardila Mateus le dio una mayor visibilidad a la empresa en el ámbito nacional. En el año 2007 le otorgaron el premio Nacional de la Ganadería “José Raimundo Sojo Zambrano”, en su modalidad Excelencia Ganadera, categoría lechería especializada. Tal reconocimiento fue otorgado por el Federación Nacional de Gana-

deros (FEDEGAN). Para lo anterior se evaluaron aspectos como manejo empresarial de la explotación, sostenibilidad ambiental y económica de los procesos productivos, niveles de productividad alcanzados, calidad de la leche o animales en pie reproducidos en la empresa, costos de producción por unidad de producto, certificaciones y valores agregados a la producción, innovación tecnológica. Este conjunto de variables ha llevado a la hacienda a tomarse como un modelo a seguir en el ámbito nacional. Junto con esto, y gracias al seguimiento pormenorizado de procedimientos, se ha alcanzado la certificación en “Buenas prácticas ganaderas en la producción de leche”.

En cuanto al ámbito administrativo, Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. puede reconocerse como una empresa organizada. Las razones estriban, por ejemplo, en el hecho de que se realizan continuamente actividades relacionadas con la planeación estratégica, esto con el fin de controlar los procesos, lo cual permite mitigar riesgos y corregir falencias. En cuanto al ámbito contable, la empresa cuenta con sistemas de información para el procesamiento de la información, utiliza un software contable a través del cual se reporta la información financiera y el software *Interherd* para el manejo de la información de los semovientes. Mediante el uso de tales herramientas y procedimientos se alcanza un control en inventarios, costos de producción y rentabilidad, entre otros, contribuyendo adecuadamente en la toma de decisiones.

En cuanto al aspecto humano, uno de los factores que ha llevado al éxito a esta empresa ha sido la realización de reuniones que se llevan a cabo los lunes, encuentros en los que participa la totalidad de los trabajadores. Se brindan capacitaciones relacionadas con manejos técnicos y valores éticos. Con ello, se crea el espacio para aplicar un programa basado en cuarenta principios fundamentados en cuatro pilares: el liderazgo, la visión, el coraje y el carácter. Gracias a esto, se ha generado compromiso y empoderamiento por parte de los colaboradores con la empresa, la sociedad y sus familias.

Además, el señor Javier Ardila ha tenido un gran protagonismo en los gremios ganaderos en el ámbito nacional, por medio de su intervención en la Junta Directiva de la Asociación Holstein de Colombia,

la presidencia de la Asociación Holstein-Seccional Cundinamarca, la presidencia de la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC, gremio encargado de defender los intereses del sector lácteo a nivel gubernamental y de la cual actualmente es el gerente). Ha participado, asimismo, de manera activa en representación del gremio ganadero en entidades como el Ministerio de Agricultura, el Fondo de Estabilización para el Fomento de la Exportación de Carne, Leche y sus Derivados, el Fondo Nacional del Ganado y en la construcción de políticas para el manejo del sector.

Finalmente, la empresa se está preparando desde ya para la próxima transición a la tercera generación. Javier Ardila, al igual que lo hacía su padre, le enseña a su hijo Juan Diego los trabajos propios de la hacienda y el manejo administrativo que él realiza. Si se tienen en cuenta los ejes de evolución de una sociedad familiar (1. fundación, 2. expansión y 3. Madurez), se puede afirmar que la empresa está en etapa de madurez: la administración se centra en su planeación estratégica, se busca innovar y explorar nuevas alternativas de productos y la sucesión gerencial, factor importante en la organización que hace parte de la gestión empresarial, pues, en esta etapa, la buena comunicación y las relaciones familiares se deben transferir a las futuras generaciones con el fin de que la empresa tenga crecimiento y perdurabilidad.

En el eje de la familia, la empresa lleva a cabo un trabajo en conjunto, en el cual el gerente está acompañado por algunos integrantes de la familia en roles distintos al interior de la organización. Mónica Rueda Silva, esposa de Javier Ardila Mateus, se encuentra vinculada en la empresa con el cargo de directora administrativa y financiera, encargada de los aspectos financieros y económicos que aporta a la toma de decisiones.

Otro de los pilares del eje familiar es Víctor Ardila, padre de Javier Ardila. Gracias a su experiencia, se constituye en la voz guía para la toma de decisiones, apoya en algunas labores operativas del día a día, pero es muy respetuoso del manejo administrativo de la empresa, brinda consejos sobre temas clave de la empresa y no controvierte en ninguna decisión que se da al interior de ella, si es necesario lo hace en privado, en los escenarios de la junta de socios.

Por su parte, Ligia Alcira Mateus, madre de Javier Ardila, se encarga de llevar a cabo algunos procesos de compras y manejo financiero dentro de la organización. No tiene vinculación laboral con la empresa, pero esto no es impedimento para brindar su apoyo en las labores antes mencionadas.

Marcela y Rocío Ardila Mateus, hermanas de don Javier, no hacen parte activa del manejo administrativo de la empresa; sin embargo, él siempre ha procurado mantener unida la familia: a través de la entrega de informes financieros y de gestión, comunica a sus socios de manera permanente cada una las decisiones administrativas y financieras.

La familia Ardila Mateus ha mantenido patrimonios independientes. La separación de los bienes de la empresa como terrenos, semovientes, deudas y demás activos de los patrimonios individuales es clave a la hora de prevenir una crisis económica de la organización y su afectación en los patrimonios personales. La sociedad Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. fue creada mediante escritura pública No. 2708 el 4 de Julio de 2002, con una vigencia hasta el 4 de Julio de 2022, la cual puede ser ampliada. Está compuesta por 50.000 cuotas o partes de interés social, distribuidas de la siguiente manera: Ligia Alcira Mateus, con una participación del 29%; Víctor Ardila Rojas, 29%; María del Rocío Ardila Mateus, 14%; Marcela Helena Ardila Mateus, 14%; y Javier Ardila Mateus, 14%. La representación legal está a cargo del gerente de la empresa Javier Ardila Mateus y, en caso de faltas absolutas o temporales del gerente, esta será asumida por el subgerente, actualmente recae en el señor Víctor Ardila Rojas. La Junta de socios está integrada por los mismos miembros que tienen participación en las cuotas de la sociedad.

Ahora, aunque este negocio, por ser cíclico y depender de externalidades como los cambios climáticos originados por fenómenos como *la niña* o *el niño*, los vaivenes del mercado, entre otros, ha tenido periodos de crisis económica que se han logrado sortear con éxito.



Foto 1. De izquierda a derecha los esposos Hernando Gaviria y Marcela Ardila Mateus, Ligia Alcira Mateus de Ardila y Víctor Ardila Rojas, Roció Ardila Mateus y Andrés Corson, Mónica Rueda Silva y Javier Ardila Mateus (y, en medio de ellos, su hija Sofía Ardila Rueda).

Fuente: Archivo particular

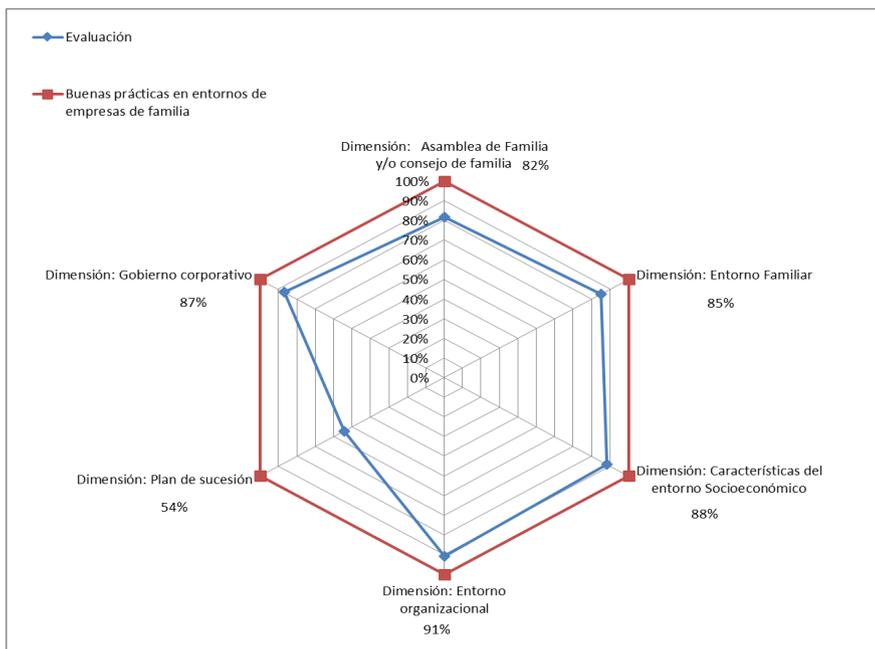
Evaluación de las buenas prácticas en la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Con el fin de evaluar las buenas prácticas en las empresas familiares, en el desarrollo de la investigación titulada “La gobernanza corporativa en las empresas de familia de municipio de Chiquinquirá” se construyó un instrumento que permite analizar las seis dimensiones de la organización descritas en el anterior capítulo: asamblea de familia o consejo de familia, entorno familiar, características del entorno socio económico, entorno organizacional, plan de sucesión y gobierno corporativo. Los datos recolectados para adelantar el estudio se obtuvieron de la información brindada por las personas vinculadas a las organizaciones estudiadas: directivos, socios, empleados, clientes y proveedores.

Para el caso de la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., los resultados del trazado muestran unos niveles satisfactorios en cinco de las dimensiones, gracias a que se alcanzan porcentajes superiores

al 80%; sin embargo, la evaluación de la dimensión plan de sucesión arrojó un resultado del 54%. Este último indicador presenta la posibilidad de un riesgo que la organización debe analizar y, por ende, ha de generar acciones correctivas que le permitan mitigar esta situación para lograr trascender y perdurar en el tiempo como una organización que conjuga las variables familia y empresa.

Figura 5. Evaluación de buenas prácticas en la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del test de evaluación

Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia. Como ya se ha señalado, el consejo de familia se constituye en el máximo órgano de dirección de la empresa donde sus integrantes se reúnen para tratar temas inherentes a la empresa. Tal ente permite que la familia adquiera un rol interactivo en la administración, puesto que es “para Tápies (2008) el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa” (Arbesú Riera, 2016, p.53); lo cual influye de

manera positiva en la continuidad de la organización. Según Valenzuela Montoya (2011), son siete las funciones que debe cumplir este órgano de gobierno:

- ✓ Control familiar de la empresa.
- ✓ Definición de los intereses de la familia respecto de la empresa.
- ✓ Establecimiento de los requisitos de la contratación de familiares.
- ✓ Sucesión del grupo directivo.
- ✓ Elaboración del protocolo familiar.
- ✓ Vigilancia del cumplimiento, la aplicación y, en su caso, la revisión del protocolo familiar.
- ✓ Encauce y búsqueda de soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con esta dimensión se compuso de quince preguntas expuestas en el formato 1 del “Test para la evaluación de las buenas prácticas”, incluido en la tercera parte del presente documento. La evaluación entregó un porcentaje de cumplimiento del 82%. Indicador altamente favorable: evidencia que la participación de la asamblea familiar es relevante en la empresa; en especial, porque genera solidez en la estructura organizacional. Como empresa, la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., cuenta con un plan estratégico donde se define de manera clara la filosofía organizacional. De igual forma, se fomenta la cultura familiar en el ambiente organizacional; situación que permite la preservación de los bienes y de los valores de la empresa familiar. Empero, no se encuentra documentado el protocolo familiar como tampoco se ha establecido el perfil de los candidatos a la sucesión; de ahí que en la evaluación no se llegue al cien por ciento de cumplimiento.

Ahora, en cuanto a las prácticas implementadas se identificó que favorecen al crecimiento y a la mejora de la empresa, dado que se establecen canales de comunicación apropiados y por su intermedio se logra un adecuado flujo de información. Asimismo, se genera un ambiente cordial y respetuoso entre los socios, administradores y trabajadores; se crea así un apropiado clima organizacional y

se fomenta la colaboración de los integrantes de la familia en la empresa.

Dimensión: Entorno familiar. Esta dimensión permite a una empresa manejar con claridad la coordinación de los integrantes de la familia respecto de la toma de decisiones adecuadas dentro de la organización y su trato entre ellos y con los empleados. El comportamiento de la familia en relación con la empresa genera un aporte positivo o un aporte negativo. En este sentido, es importante considerar las metas y objetivos de la familia con los de la empresa; aspectos como la conservación de los valores y la riqueza familiar, que son propios de la familia, se reflejan en la organización.

...esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. (Abiti, M y Ocejo, X. 2004 p. 14)

Por tal razón, en las decisiones que afecten a la empresa familiar se debe fomentar la cooperación de los integrantes de la familia.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con esta dimensión se compuso de diez preguntas (ver formato 2 del Test). La evaluación aplicada permitió encontrar que el 85% de los resultados son favorables en la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. La familia empresaria tiene espacios y tiempos determinados para socializar los temas correspondientes a la empresa, esto representa un beneficio en el entorno familiar, pues permite la existencia de adecuadas relaciones interpersonales entre sus miembros. Ahora bien, en estos espacios existen algunas oportunidades en las que reúnen tan solo tres de los cinco miembros de la familia que son partícipes de la sociedad.

Para la familia empresaria es relevante la promoción de la prolongación de la sociedad, por lo que se valoran los riesgos y se toman medidas a través de las cuales se puedan mitigar los efectos negativos que se puedan producir; a su vez, en el ambiente familiar se promueve la conservación de las costumbres y tradiciones. Dentro de las facultades del representante legal, la junta de socios delegó

en el gerente las facultades administrativas y uso de la razón social dentro de unos límites señalados en los estatutos⁶. Allí se fijó un término según el cual el representante legal no podrá celebrar ni comprometer a la sociedad por montos superiores a \$50.000.0000, caso en el cual deberá solicitar aprobación previa por parte de la junta de socios; dicha aprobación se da mediante voto favorable de por lo menos el 51% de las cuotas sociales.

Dimensión: Entorno socio económico. Para cualquier empresa, son fundamentales las relaciones que se pueda establecer con los agentes externos como clientes, proveedores, gobierno, accionistas y empleados, quienes están estrechamente vinculados con la organización. Asimismo, en esta dimensión se debe tener en cuenta la competencia y las responsabilidades que tiene la empresa respecto del Estado y la sociedad; por consiguiente, las empresas “tienen la posibilidad de crear su propio ambiente y pueden tomar decisiones para relacionarse con él” (Ortiz Correa, 2005, p. 24). En relación con los actores externos, las prácticas de la empresa deben emplear estrategias de responsabilidad social, adecuada comunicación con sus proveedores, el pago oportuno de sus compromisos financieros y el compromiso de calidad con sus clientes externos e internos.

El instrumento aplicado para recabar la información relacionada con el comportamiento de la empresa respecto del entorno en el que desarrolla sus actividades se compuso de quince preguntas (ver formato 3 del test). En este caso, la evaluación permitió establecer que el 88% de los resultados son favorables. La Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., procura establecer prácticas para lograr un producto de alta calidad, la adquisición de insumos se hace a través de proveedores apropiadamente seleccionados y se realizan controles en cada una de las actividades de la producción.

Además, la empresa se encuentra certificada en buenas prácticas ganaderas, en las cuales se presenta un registro ordenado de datos reproductivos como productivos de los semovientes, lo cual les

6
Las facultades están contenidas en la escritura de constitución de la sociedad No. 2708 de Notaría 42 de Bogotá del 4 de Julio de 2002, inscrita el 25 de Julio de 2002 bajo el No. 00837143 del libro IX y hace parte integral del certificado de existencia y representación legal de la sociedad.

permite ser más eficientes en el desarrollo de la actividad económica ganadera. Asimismo, se encuentra certificada como un hato libre de tuberculosis y brucelosis, enfermedades que causan el aborto en las vacas y que son altamente contagiosas que pueden transmitirse entre animales y seres humanos. Contar con estas certificaciones les ha permitido suministrar un producto inocuo y de calidad a su cliente directo (Alpina Productos Alimenticios S.A.), con el cual se tiene una relación comercial que, el día de hoy, data de más de veintiocho años de antigüedad.

Dimensión: Entorno organizacional. El ambiente interno de la empresa está compuesto por aquellos factores que se encuentran dentro de la organización: se relaciona, de manera obvia, con los *stakeholders* (empleados y directivos). Se hace referencia, entonces, a la evaluación del ambiente organizacional, a la manera como los actores internos interactúan y reaccionan ante los distintos escenarios a los que se ve enfrentada la organización; permite evidenciar los puntos fuertes y débiles, resalta los valores familiares y empresariales al permitir la identificación de la administración del talento humano.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con las características del entorno organizacional se compuso de veinte preguntas (ver formato 4 del test). En la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., se estableció que el 91% de los resultados son favorables. Este indicador evidencia, principalmente, el hecho de que la empresa cuenta con una filosofía organizacional claramente definida y reconocida por cada uno de los integrantes de la misma. Situación que facilita el logro de las metas. De igual modo, la empresa cuenta con un organigrama que establece los niveles de autoridad, responsabilidad y comunicación entre los diferentes niveles, lo cual permite un adecuado flujo de la información.

De igual forma, se cuenta con un programa de bonificaciones por medio del cual se motiva a los empleados a realizar sus labores de la mejor forma posible.

Dimensión: Plan de sucesión.

La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe considerar y emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. (Martínez G y Villalobos A, 2010, p. 10)

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con esta dimensión se compuso de diez preguntas (ver formato 5 del test). La evaluación realizada permitió establecer que el 54% de los resultados son favorables para la empresa. La razón estriba en que la familia, aunque promueve la participación de algunos de los integrantes de las nuevas generaciones, no se ha establecido un plan documentado a través del cual se pretenda realizar el relevo en la administración y el control de la empresa.

Dimensión: Gobierno corporativo. En esta dimensión se evalúan aquellas prácticas en las que la dirección de la entidad mantiene su relación con las partes interesadas y la importancia del gobierno corporativo para los miembros de la empresa; asimismo, el derecho y el trato de los accionistas, las funciones y responsabilidades de las juntas de socios o directivas, las soluciones desde la administración a las controversias, las normas para la resolución de conflictos de intereses, la divulgación de la información y la selección de la administración.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con las buenas prácticas implementadas en la empresa se compuso de catorce preguntas (ver formato 6 del test). Los resultados de la evaluación realizada evidencian un 87% de favorabilidad, principalmente porque se promueve el compromiso, la equidad, la responsabilidad y la transparencia; de la misma manera, se establecen lineamientos éticos a seguir por cada uno de los integrantes. Sin embargo, se requiere documentar y formalizar el consejo de familia y el protocolo de familia, aspectos trascendentales en el desarrollo del gobierno corporativo en una entidad.

Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. ha recorrido ya un amplio camino hacia la transición de empresa de familia a familia empresarial. Sin embargo, dentro de sus tareas pendientes se encuentra el establecer y documentar el protocolo de familia, dado que éste se constituye en la guía de funcionamiento de la sociedad de familia; además, porque permite determinar el perfil de idoneidad de los candidatos a la sucesión hacia su tercera generación. De igual manera, se ha de trabajar en el fortalecimiento de la asamblea de familia como una institución que regula las relaciones familiares y la conformación del consejo de familia, órgano al cual le corresponde establecer los aspectos comunes entre la empresa y la familia.

“La palabra de uno es un contrato que tiene mucha responsabilidad y valor” Distribuidora Ricaurte Ltda.

Ana Patricia Díaz Aldana⁷

El mercado de la construcción

Sin lugar a duda, el sector de la construcción puede considerarse como una de las actividades más antiguas en las que ha participado el ser humano. Al respecto, se puede decir casi con seguridad que, al inicio, el ingenio del hombre se encaminó hacia la construcción de refugios con el fin de que las personas pudieran adaptarse a las condiciones climáticas. Con el tiempo, esas construcciones no solo se utilizaban como refugio: además del hogar, las edificaciones también se usaban como almacenes de comida e, incluso, como corrales para los animales domésticos.

Resulta evidente que en el sector de la construcción se interrelaciona el diseño, la escala de la construcción, los materiales, la elección del estilo, el clima, el contexto, el tiempo, la disponibilidad del factor humano (el arquitecto, el obrero, el artesano), el desarrollo de distintas tecnologías y las circunstancias del mercado. Factores que permiten comprender el porqué de cada una de las soluciones constructivas. De igual forma, en el uso de los materiales de la construcción, además de la finalidad de ésta, también influyen su disponibilidad, idoneidad y coste.

La elección de materiales tiene a veces unas connotaciones abstractas ya que, en algunas ocasiones, los materiales son portavoces de significados concretos a través del uso que se ha hecho de ellos. Así, por ejemplo, el calor y escala del ladrillo lo han convertido en sinónimo de la archi-

7
Coinvestigadora del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia de municipio de Chiquinquirá”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Información recabada a través de entrevistas realizadas entre agosto de 2018 y julio de 2019 a socios, colaboradores y demás partes interesadas de la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.”. Brayan Ramírez Rodríguez, estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la UPTC Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyó en la construcción de esta historia empresarial: actuó como semillero en participación activa del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa...”.

tectura doméstica y familiar, mientras, por el contrario, la piedra se ha convertido en el material preferido para edificaciones institucionales. (Graciani, A, 2000, p. 470)

Las edificaciones son un reflejo de la expresión artística, del sentir y del deleite de cada época. A través de los materiales se manifiesta el significado con el que se construyeron y por el uso o función para el que fueron levantadas. Así, con el paso del tiempo, las construcciones han cambiado y las estructuras levantadas por el ser humano vienen dejando su carácter temporal y, con el sedentarismo, se fueron convirtiendo en construcciones más refinadas. De ahí que, de las chozas de las culturas primitivas, se pasó, por ejemplo, a la construcción de las monumentales pirámides de Egipto hasta llegar a una edificación más moderna como el Burj Khalifa. Cada tipo de edificaciones se constituye en reflejo de un contexto y de unas circunstancias específicas. El Burj Khalifa, por ejemplo, no solo es una estructura sustentable, cuya arquitectura se caracteriza porque ésta se inspiró en una flor llamada *Hymenocallis* o por el uso de materiales como el cristal revestido para soportar el calor: la edificación se construyó gracias a una política de los Emiratos Árabes de virar su economía del petróleo al turismo de lujo y al desarrollo inmobiliario más costoso del mundo; este monumental edificio se construyó para posicionar a Dubái entre aquellas ciudades que son punto de atracción y lujo a escala mundial.

Asimismo, en la evolución de las edificaciones, en tanto que artefacto humano, se han asociado la construcción y la innovación. En la medida que evolucionan las necesidades del hombre y los avances tecnológicos, se hace necesario el uso de nuevos materiales que contribuyan a la interrelación entre los espacios físicos, la estética, la satisfacción de necesidades de vivienda, el entorno, en beneficio de la calidad y la habitabilidad. De esta manera se potencian procesos productivos y comerciales, se amplían las ofertas del mercado y se dinamiza la distribución de este tipo de insumos.

El mundo constructor ha pasado de ser una actividad de concreto a una industria de crecimiento global. Colombia no ha sido ajena a este escenario, al ser considerada “el tercer mercado de construcción más grande de Latinoamérica, con un valor de USD 23 miles

de millones calculado para 2018” (SURAPROSPECTA, 2019. p. 1). Parte del desarrollo de la construcción en Colombia obedece a procesos acelerados de urbanismo que han redundado en el crecimiento de obras civiles y de proyectos de interés social gestados por las políticas públicas en las cuales se materializa la inversión del Estado.

Al respecto, es evidente el importante papel que juega el Estado para el sector de la construcción: se encarga de regular todo lo relacionado con este mercado y, por ende, de promover su desarrollo. Tal como lo indica la presidenta ejecutiva de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), Sandra Forero Ramírez:

Se necesita el respaldo de la administración local para garantizar el entorno de inversión regional, asegurando los derechos del sector productivo, el acceso a la vivienda y el desarrollo urbano formal que se derivan de los procesos oportunos de habilitación de suelo y de la expedición de licencias de construcción, sin desconocer que la inversión privada en edificaciones es además una fuente de financiamiento que mejora la capacidad fiscal territorial. (Camacol, 2017, p. 1)

En este contexto, el Estado se constituye en actor importante en el desarrollo y el crecimiento de las urbes, al igual que en la satisfacción de las necesidades sociales en entornos propicios y de habitabilidad digna.

De esta manera, la política del orden nacional descende al ámbito regional; así, al consultar las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se reconoce que el sector de la construcción en Boyacá ha de presentar un comportamiento positivo a mediano plazo:

En Boyacá, teniendo en cuenta las cifras del DANE, el 55.5% de los hogares son no propietarios de vivienda, de los cuales el 86% tiene ingresos por debajo de los 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir, pueden aplicar al programa Mi Casa Ya. Además, se espera que en los próximos cuatro años se formen cerca de 19 mil hogares, lo que significa una demanda potencial y una gran oportunidad para continuar con el desarrollo del sector en la región. (Camacol, 2017, p. 1)

En Boyacá el sector de la construcción refleja los escenarios prósperos para el progreso urbano y optimizar la calidad de vida de su

población. Chiquinquirá, al ser un municipio boyacense, hace parte de estos espacios prósperos, más aún por sus propias características: ser cabecera de provincia y considerado como puerto seco en el cual confluyen habitantes del sur de Santander, norte de Cundinamarca y Occidente de Boyacá.

Para establecer, de manera concreta, cómo ha sido el incremento y desarrollo del sector de la construcción en Chiquinquirá, el director del Departamento de Urbanismo de la Alcaldía del Municipio, arquitecto Marco Rozo, sostiene que

La evolución del sector de la construcción en Chiquinquirá ha venido creciendo en los últimos años. Las personas están invirtiendo más en el negocio de finca raíz, de los cuales aparecen empresas con proyectos de construcción de apartamentos y casas como tal, a pesar de que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio está un poco desactualizado, pero se está trabajando para actualizarlo y mejorar el impacto positivo del sector de la construcción. (Ramírez, R. B, 2019, p. 36)

En la última década, en el municipio de Chiquinquirá se ha observado un crecimiento moderado en vivienda. Aspecto representado en proyectos gubernamentales de vivienda de interés social como Bella Vista y el Conjunto Juan Pablo II. De otra parte, las constructoras de vivienda en el sector privado también han participado con proyectos como Colonias del Bosque, Balcones de la Balsa, Reservas del Nogal y la Torre Multifamiliar Alminar 28, entre otras.

Esta demanda ha dado lugar a la apertura y al fortalecimiento de establecimientos de comercio dedicados a la distribución de materiales para la construcción; por ejemplo, Distribuidora Ricaurte, Servimezclas, Almacén el Constructor, Comercial de la Sexta, Ferretería el Distribuidor del Norte, el Surtidor, Proyectos Ltda., Ferretería El Águila y Ferretería Cristancho, por mencionar algunas. Según Sandra Chillán, gerente y accionista de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.”, en Chiquinquirá la competencia del sector ha innovado y aumentado la presencia en el entorno local y regional. Ella resalta a “Servimezclas” como competencia directa que ha mejorado su infraestructura y fortalecido su portafolio de productos, aspecto que ha impactado de manera significativa la economía de la ciudad.

Distribuidora Ricaurte, su historia.

Figura 6. Logo Distribuidora Ricaurte Ltda.



Fuente: Archivo personal de Distribuidora Ricaurte Ltda.

El fundador. José Wenceslao Chillán Chacón nació el 20 de marzo de 1931 en Ráquira, Boyacá; vivió su infancia en ese mismo municipio. Sus padres eran propietarios de una panadería en la cabecera municipal y vivían en una finca aledaña. Fue el único hijo hombre; al contar con cinco hermanas, se dice que fue criado con un rol de proteccionista. Cursó el bachillerato en la ciudad de Bogotá, en el Colegio Salesiano. Una vez terminados sus estudios, realizó un técnico en electricidad y electrónica, pues siempre vio la tecnología como un pasaporte para el desarrollo social de su entorno. Lo que le sirvió como referente para materializar la idea de negocio de la sociedad familiar.

En 1959, se casó a los 29 años con doña Beatriz Reyes. Con la llegada de los hijos, don Wenceslao y su esposa decidieron radicarse en la ciudad de Chiquinquirá, pues deseaban tener una vida más tranquila y estar cerca a su pueblo natal. El matrimonio duró 37 años, vividos en su totalidad en Chiquinquirá. De esta unión nacieron 7 hijos, oriundos todos de la “Ciudad Promesa de Colombia”.

Como padre, se caracterizó por tener un carácter fuerte y, a la vez, consentidor con sus hijos. Siempre se preocupó porque ellos tuviesen la mejor educación profesional para que, de esta misma manera, logran alcanzar sus metas y sueños. Asimismo, les enseñó que cada acción tiene un efecto y que todo acto debe hacerse con responsabilidad; de ahí que, constantemente, le repetía a sus hijos: “La palabra de uno es un contrato que tiene mucha responsabilidad

y valor”. De manera consecuente, la mayoría de las transacciones y los acuerdos que realizaba eran de palabra y cabal cumplimiento; reflejaba, entonces, valores como la responsabilidad, el respeto, la organización, la tolerancia y la calidad por lo que se hace, prácticas promulgadas tanto con su familia como en su entorno social.

En su entorno cotidiano, lo primero que hacía en las mañanas era tomar un café y sentarse a leer el periódico para ponerse al día en cuanto a las noticias locales y regionales; de esta forma, se mantenía informado de lo que sucedía con sus vecinos y comunidad chiquinquireña. Era un hombre que se preocupaba por los demás y les ayudaba de una u otra manera, razón por la cual fue patrocinador de varios eventos culturales y deportivos. Sus vecinos y amigos lo recuerdan como una persona carismática y emprendedora que vencía cualquier obstáculo, que no guardaba ningún rencor y de quien nunca escucharon una palabra de ofensa hacia otra persona, siempre trató de ser un hombre recto, en todo el sentido de la palabra.

Wenceslao Chillán Chacón y su esposa Beatriz Reyes fundaron en 1969, la empresa familiar que hoy se conoce como “Distribuidora Ricaurte Ltda.”, la empresa a la cual Wenceslao Chillán le entregó su vida, hasta que doña Beatriz falleció en 1996. En ese entonces, decidió ceder el manejo de la empresa a sus hijos Elsy Beatriz, Yuri, Óscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra Chillán Reyes.

En el año 1999 el señor Wenceslao volvió a casarse, no sin antes haber realizado las sucesiones de bienes a sus hijos. Dedicó sus últimos años a su nuevo matrimonio hasta su fallecimiento, en el año 2013.

El apoyo incondicional. Beatriz Reyes de Chillán nació en 1937 en Girón, Santander. Su infancia la vivió en ese mismo lugar; sin embargo, como consecuencia de la violencia partidista de mitad del siglo XX, la familia de Beatriz Reyes (madre, padre y 7 hijos) tuvo que desplazarse hacia Bogotá para empezar desde cero, pues fueron despojados de todas sus pertenencias.

Como madre, fue el motor que impulsaba el hogar Chillán-Reyes. Para motivar la superación profesional de sus hijos, siempre les

manifestaba: “el estudio es muy importante para que no les toque tan duro en la vida”, como a ella le había tocado. El orden por las cosas y el carisma por el querer colaborar fueron enseñanzas que ella le transmitió a sus hijos, pues tenía claro que la vida le tocaba a las personas de diferentes maneras, a unos más suave que a otros.

Por esta razón, la comunidad la recuerda como una gran señora que siempre inspiró respeto y cordialidad. Doña Beatriz tenía una particularidad muy especial y era que todos los martes madrugaba a las 5 de la mañana para ir a la plaza de mercado, llegaba a las 10 u 11 con los canastos llenos de verduras, hortalizas, frutas y demás alimentos que pudiese encontrar allí con el fin de que sus hijos y su esposo tuviesen la mejor alimentación para sus quehaceres diarios.

De otra parte, siempre se preocupó porque tuvieran una economía próspera para su familia; se convirtió en apoyo incondicional para su esposo al fundar el negocio comercial conocido como “Distribuidora Ricaurte”. Ella se encargaba de que la empresa siempre estuviera organizada y lo mejor presentada posible para el cliente, pues bien sabía que era un factor muy importante para que regresaran a comprar sus productos en la Distribuidora. De igual manera, fue el corazón que acogía a sus colaboradores con carisma y energía, para que ellos se sintieran en familia, se empoderaran y fortalecieran su sentido de pertenencia; estrategia que ha funcionado, dado que a la fecha (2019) se encuentran vinculadas algunas de las personas que trabajaron con Doña Beatriz.

En 1996, doña Beatriz tuvo un accidente en la avenida Julio Salazar del municipio de Chiquinquirá, fue atropellada por un vehículo tipo taxi. Como consecuencia, debió ser trasladada a la ciudad de Bogotá para que le practicasen una cirugía el mismo día del accidente. La cirugía fue exitosa, pero se cometió un error médico: no se le aplicaron anticoagulantes y, sin darse cuenta, le surgieron trombos, los cuales le llegaron al corazón sin ser detectados por los médicos. Esto le generó un paro cardiorrespiratorio que le causó la muerte siete días después de la cirugía, cuando ya le habían dado de alta y estaba en su casa en Bogotá.

Después del fallecimiento de su esposa Beatriz, el señor Wenceslao consideró que Sandra, su hija menor, cumplía con el perfil para dirigir la empresa familiar “Distribuidora Ricaurte”. Según él, su hija consentida y con quien compartió más tiempo en su niñez, sería la depositaria de su confianza para llevar la empresa adelante.

Sandra Chillán Reyes nació en Chiquinquirá. En 1989 decidió estudiar odontología e inició estudios en el Colegio Odontológico; sin embargo, al poco tiempo se dio cuenta que esa no era la profesión que en realidad quería para su vida. Se retiró de la universidad y se quedó en Bogotá a trabajar unos meses con su hermana Elsy, quien era propietaria de una boutique.

En 1990 empezó sus estudios de derecho en la Universidad Santo Tomás en Bogotá; se graduó en 1994. Luego, empezó la especialización en Derecho Administrativo en la Universidad del Rosario. Tan pronto terminó el pregrado, logró un contrato de trabajo con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por cuatro meses. Al estar allí, hubo un concurso público en dicha entidad, ella se inscribió y logró el contrato de planta.

En 1996 renunció a la DIAN para cumplir con los deseos de su padre, quien quería que ella, y solo ella, pasara a administrar la empresa familiar. Así, la Sra. Sandra decidió tomar las riendas del negocio y ha sido la gerente de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” hasta la fecha presente (2019).

“Distribuidora Ricaurte Ltda.”, 50 años de historia al servicio de Chiquinquirá. En 1967 inició la aventura empresarial de la familia Chillán Reyes. El señor Wenceslao Chillán y la señora Beatriz Reyes establecieron como objeto social de la empresa la “distribución de productos para la construcción”. El nombre (“Distribuidora Ricaurte”) se deriva del hecho de que la palabra Ricaurte está relacionado con parte de la historia del departamento de Boyacá: cuando se estaban asignando los nombres a las provincias que hoy en día dividen al departamento, la provincia que hoy se conoce como “Provincia del Occidente de Boyacá” se iba a denominar, en primera instancia, “Provincia de Ricaurte”. De tal manera, el señor Chillán decidió colocarle el nombre de Ricaurte

a su empresa, sin saber que finalmente la provincia tendría otra denominación.

En sus inicios, la distribuidora se dedicaba más a comercializar productos de ferretería en general y no se especializaba en productos de construcción.

El logo de la empresa fue creado por el señor Chillán. Tiene forma rectangular, demarcado con los colores amarillo, verde y rojo, utiliza estrellas sobre las letras *i* de la palabra distribuidora, acompañando en su lado izquierdo un rayo de color rojo. Para el señor Wenceslao, en realidad, las características del logo no tenían un significado particular o relevante o, por lo menos, nunca lo mencionó. El eslogan que acompaña a la imagen corporativa de la Distribuidora Ricaurte en ese momento era “Todo para su construcción”. Para el señor Wenceslao y doña Beatriz, esa frase encerraba la razón social de ser de la empresa.

El área administrativa y logística de la empresa estuvo bajo el manejo del señor Wenceslao. Por su parte, doña Beatriz fue la encargada de todo lo relacionado con las ventas. En la labor que adelantaban ellos dos, fueron acompañados por la señora María Ramos, quien ya trabajaba en ese entonces con la familia Chillán Reyes como la niñera de sus hijos. Cuando inició la empresa, la señora María Ramos pasó a trabajar a la Distribuidora como vendedora. Al cabo de un año, se sumaron dos colaboradores más, encargados de las labores de cargue y descargue de material. En el año 1985, ingresó a la empresa la señora Nubia Stella Reyes, quien llegó a ocupar el cargo de secretaria de la empresa, el cual desempeñó hasta que terminó la gerencia del señor Chillán.

Sandra Chillán recuerda la pequeña bodega, la estantería de madera y sus colores serios y opacos. Como ya se señaló, los productos que más se ofrecían correspondían a la línea de ferretería y muy pocos en el ramo de la construcción.

La administración de la primera generación era totalmente empírica, pues ninguno de los fundadores tenía formación alguna en el área administrativa; sin embargo, el señor Chillán sabía que la calidad de sus productos era lo que lo iba a diferenciar de la

competencia. En ese entonces, se convirtió en el primer comercializador de productos de PAVCO S.A (Fábrica de tubería de PVC). Al comienzo, los clientes dudaban de la calidad del producto; en especial, ante la costumbre de utilizar tuberías en otros materiales. El señor Chillán decidió demostrar en público la calidad: sacó a la calle un tubo y, con el fin de demostrar que era resistente, pasó sobre él una camioneta. Otro de los primeros proveedores, y con quien se tiene una relación comercial por más de 50 años, fue la Distribuidora Ecopinturas, que años más tarde cambió su razón social a Pintuco.

Todas las decisiones las tomaban el señor Wenceslao y doña Beatriz, como ocurrió con la apertura de una sucursal frente a la Terminal de Transporte de Chiquinquirá, hecho ocurrido hacia el año 1988. Esta sucursal fue pensada principalmente para bodega, dada la facilidad para el tránsito de maquinaria pesada; años más tarde se abrió como punto de venta para atender los clientes que habitan el sur de la ciudad.

En 1996, con el fallecimiento de la señora Beatriz Reyes, se fracturó la gerencia de la empresa familiar: el espíritu emprendedor de Wenceslao Chillán se derrumbó. Así, la gerencia de los fundadores tuvo una duración de 31 años (1967-1998).

El señor Wenceslao decidió retirarse de la empresa familiar en 1998. En ese año, la “Distribuidora Ricaurte” se constituyó como sociedad limitada ante la Cámara de Comercio de Chiquinquirá. La junta de socios para ese momento quedó conformada por Elsa Beatriz, Yuri, Óscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra, hijos del matrimonio Chillán Reyes. En el acto se designó como gerente a la menor de la familia: Sandra Chillán Reyes, quien, al ver que estaba en riesgo el patrimonio familiar, decidió colgar su título de abogada en la pared y renunciar a su trabajo en la ciudad de Bogotá para hacerle frente al negocio familiar, como ya se ha mencionado.

La segunda generación: Chillán Reyes. Con la segunda generación, la empresa pasó a ser de “Distribuidora Ricaurte” a “Distribuidora Ricaurte Ltda.”. Ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Chiquinquirá se protocolizó el tipo de sociedad: inicialmente,

los socios eran los siete hijos del señor Chillán y doña Beatriz. Los cuales, en el acta de constitución, quedaron con porcentajes iguales de participación dentro del patrimonio de la empresa.

Sandra Chillán relata que, a pesar de haber crecido en el negocio, no se consideraba experta para la gerencia, más cuando aún, en ese entonces, ella tan solo tenía 24 años de edad. Para la época llegó a dirigir un personal mayor que ella en edad. Empezar a manejar proveedores y mercancías fue un reto; esto la llevó a refugiarse en expertos como la señora María, la señora Nubia y el señor Julio, los colaboradores más antiguos de la empresa, quienes la recibieron con los brazos abiertos y dispuestos a colaborarle en lo que más pudieran a su nueva gerente.



Foto 2. Sandra Pilar Chillán Reyes.
Fuente: archivo particular

Sandra Chillán cuenta que recibió la empresa con problemas financieros con terceros, cobros de cartera irre recuperables, deudas con proveedores, poco inventario y pocos clientes... Ella reconoce que en esos momentos: “Fue muy difícil para mí enfrentarme a tantos retos a la vez y sin tener experiencia, pero decidí batallar y sacar la empresa adelante, negociando y llegando a acuerdos con mis proveedores, colocando un abogado para lo relacionado con las cuentas por cobrar, para recuperar algo de dinero y salir a buscar clientes”.

En el proceso de recuperación de la empresa, tardó aproximadamente un año en colocarse al corriente con sus falencias administrativas. Como estrategia de persuasión al cliente, la señora

Sandra decidió cambiar los colores internos del establecimiento y la estantería dejó de ser de madera y se utilizaron unos modernos estantes metálicos. De igual manera, se reubicaron los mostradores y se agregaron nuevos productos al portafolio, como material para baños y cocinas; también contactó proveedores de marcas reconocidas como ALFA, Sika, Pegamax y Eternit, entre otros; y fortaleció la relación con los proveedores que manejaban sus padres como PAVCO y Pintuco.



Foto 3. Transformación de las salas de ventas de la Distribuidora Ricaurte.

Fuente: Archivo particular de Distribuidora Ricaurte Ltda.

En el año 2006, la Distribuidora Ricaurte Ltda. pasó a ser una empresa de cinco socios debido a que dos de ellos (Claudia y Óscar) decidieron salir de la sociedad. Los socios restantes (Sandra Pilar, Jairo Hernán, Yuri, Elsy Beatriz, Gloria Patricia) liquidaron la aportación en la empresa y quedaron con igualdad de participación.

Para mediados del año 2012, con la nueva administración, la empresa cambió de eslogan por “Obras de calidad”. Para la señora Sandra Chillán, actual gerente, este cambio representa el valor agregado de su empresa.

Para el año 2018, la sociedad de la familia Chillán Reyes se redujo a la participación de tres asociados, solo quedaron los hermanos Sandra, Elsy y Yuri, todas las partes con igual participación en la

empresa. Para financiar la compra de acciones, se tuvo que hacer un crédito con una entidad financiera de la ciudad. El motivo del retiro obedeció a que los proyectos de vida de quienes se retiraron están en otras ciudades, con lo cual se hacía difícil continuar con la sociedad.

Durante los tres cambios en la lista de socios que ha sufrido la Distribuidora Ricaurte, en las actas de constitución ante la Cámara de Comercio, Sandra Chillán Reyes siempre ha sido la representante legal de la empresa.

La nueva dirección: continuidad, retos y desafíos. Sandra Chillán Reyes lleva 21 años en la gerencia de la Distribuidora Ricaurte Ltda. En el inicio de su administración se enfrentó a varios retos; sin embargo, el reto más fuerte que ha tenido que afrontar se dio en el año 2013 con la muerte de su padre, pues significó superar el duelo y no perder la visión emprendedora heredada por su padre. Desde los primeros días de su administración decidió incrementar las ventas, liberar cartera de cuentas por cobrar y hacerle frente a las obligaciones con proveedores con las cuales recibió la gerencia, todo con el fin de actuar de inmediato para contrarrestar la crisis de la Distribuidora. La primera acción consistió en contratar un asesor jurídico para tratar los aspectos relacionados con las cuentas por cobrar que tenían con clientes morosos y entrar en diálogo con los proveedores para refinanciar las deudas contraídas con terceros. De la misma manera, empezó a ofrecer descuentos y ofertas a sus clientes. La segunda acción consistió en captar nuevos clientes; los buscó en otros municipios. Así, celebró negociaciones con las alcaldías de Albania, Buenavista y Coper, entre otras. En ese momento, los alcaldes compraban directamente el material para construcciones públicas y ella aprovechó para hacerlos sus clientes, con los cuales tuvo relaciones comerciales por un buen tiempo. En la actualidad, no realiza contratación con entidades públicas, pues dejó de ser un mercado atractivo para la distribuidora, dada la complejidad de los procesos de licitación.

La experiencia adquirida le ha servido a la Sra. Sandra para implementar nuevas estrategias con el fin de llegar a los clientes nuevos y antiguos; por ejemplo, crear una sala de ventas. Además,

construyó la oficina de gerencia, implementó la oficina contable, adquirió exhibidores modernos y contactó nuevos clientes como firmas constructoras de la región e ingenieros de obras civiles como mayoristas, minoristas y maestros de construcción.

En el año 2015, la junta de socios aprobó la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad, previo análisis y evaluación por parte de una empresa especializada en el tema la cual determinó cuál era el trabajo por realizar y cómo estaba la empresa frente al tema contable. En cuanto al tema de seguridad y salud en el trabajo, el año 2018 la Distribuidora contrató un grupo de personas para diseñar el proyecto; el cual se encuentra en proceso de implementación.

En el año 2017 se celebró, por primera vez, un cumpleaños de la Distribuidora Ricaurte: nada más y nada menos que el número 50. Para la ocasión se compartió una torta personalizada, con el fin de promover el sentido de pertenencia en sus empleados, haciéndoles sentir parte de la familia. En la celebración se hicieron partícipes a los clientes y colaboradores, se ofrecieron descuentos especiales, ofertas y sorteos.

La Distribuidora no ha sido ajena a la crisis del país. La economía colombiana estuvo muy golpeada en el año 2018; se presentaron algunos altibajos. El más sentido fue la reducción de las ventas en un 6%, aproximadamente. Otro aspecto que ha impactado el sector de la construcción en Chiquinquirá es el hecho de que ahora prácticamente en cada barrio hay una ferretería que entre sus productos comercializa materiales para la construcción. Esto ha redundado en que el maestro del común compre allí los materiales que necesite, aspecto que impacta de manera negativa las ventas de la Distribuidora.

La administración de Distribuidora Ricaurte Ltda. ha sido empírica, tanto en la primera como en la segunda generación. Sin embargo, esto no ha sido un limitante para su permanencia en el sector de la construcción de la región. Su mayor fortaleza es el tiempo de servicio a la comunidad: estar en el mercado por más de 50 años,

algo que no es característico de las empresas chiquinquireñas; una ciudad donde la apertura y el pronto cierre de negocios es constante

La Distribuidora tiene como política principal comercializar material de construcción de alta calidad; ventaja competitiva que consiste en seleccionar proveedores que tengan una excelente reputación en el mercado de la construcción a nivel nacional. Además, se ha destacado por ser socialmente responsable; prueba de esto, radica en el hecho de que la empresa siempre promueve y patrocina eventos de índole deportivo (campeonatos de fútbol), caridad (el Banquete de la Caridad) y jornadas de aseo. De igual manera, opera con responsabilidad social, ambiental y respeto por la sociedad. Asimismo, ha recibido diferentes reconocimientos otorgados para la Cámara de Comercio de Tunja, por su compromiso con el desarrollo social del entorno regional.

El plan de sucesión en la empresa familiar “Distribuidora Ricaurte Ltda.” es un tema incierto. Los miembros activos de la sociedad familiar manifiestan que el tema se ha puesto en discusión en las reuniones de la junta de socios, pero no se ha llegado a un consenso para documentarlo.

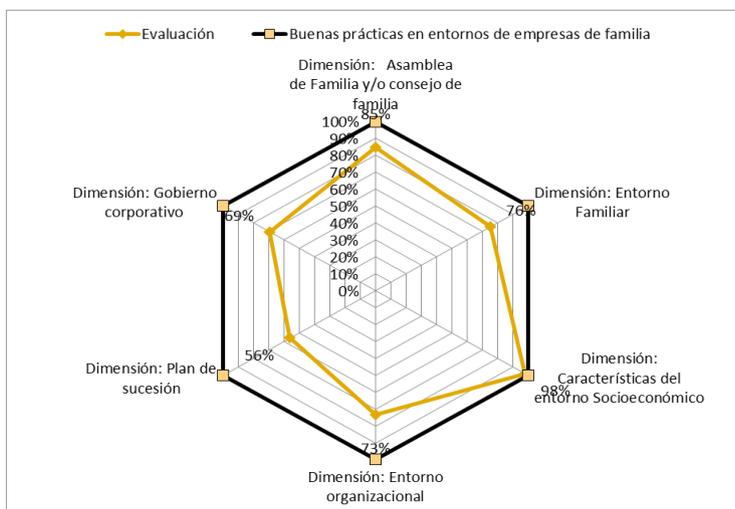


Foto 4. Wenceslao Chillán y Beatriz Reyes
Fuente: Archivo particular de Distribuidora Ricaurte Ltda.

Evaluación de las buenas prácticas en la empresa Distribuidora Ricaurte Ltda.

La evaluación de buenas prácticas de gobierno corporativo permitió evidenciar la carencia de un protocolo de familia que defina parámetros como creación de Consejo de Familia, pautas para resolución de conflictos, plan estratégico, plan de capacitación para las siguientes generaciones y lineamientos para el desarrollo de actividades de los órganos de gobierno, entre otros.

Figura 7. Evaluación de buenas prácticas en la Distribuidora Ricaurte Ltda.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del test de evaluación

Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia. La aplicación del instrumento en cuanto a la dimensión consejo de familia arrojó como resultado un indicador del 100%. La cifra deriva del hecho de que la empresa familiar cuenta con la figura de junta de socios, órgano de vital importancia para tomar decisiones en relación con el futuro y la perdurabilidad de la empresa.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el porcentaje de respuesta es alto, la formalización de procesos y las prácticas administrativas demuestran que la junta de socios de la Distribuidora ha tenido

una participación pasiva, pues la empresa no ha contado con un plan estratégico que refleje de manera clara la misión, la visión ni los valores de la empresa. Tampoco ha existido preocupación por elaborar un protocolo de familia que permita, tanto a las generaciones presentes como a las futuras, establecer de forma profesional y regulada las relaciones monetarias y administrativas entre familia, empresa y propiedad.

La ausencia del protocolo no permite asegurar plenamente que la empresa tenga una guía familiar y empresarial desde la cual se permita un ambiente tranquilo y seguro entre todos los integrantes, así como trabajar a plenitud en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, se ha de tener en cuenta que la asamblea familiar no ha diseñado un plan de sucesión que pueda brindar garantías para la prolongación de la empresa por parte de algún miembro de la familia. Lo anterior permite pensar que el futuro de la Distribuidora marche sin la plena seguridad de que seguirá siendo un patrimonio familiar.

Dimensión: Entorno familiar. La evaluación arrojó como resultado un 76%. Se evidencia, de este modo, que la familia empresaria Chillán Reyes se encuentra en etapa activa en la segunda generación al mando y control de la Distribuidora Ricaurte Ltda.; asimismo, la participación de todos los accionistas en la toma de decisiones. Los integrantes de la familia aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos que se han presentado a lo largo del tiempo y se han preocupado por promover la continuidad de la empresa. De igual manera, cultivan y promueven los valores, las costumbres y las tradiciones inculcados por don Wenceslao y la Sra. Beatriz, fundadores de la empresa.

Ahora bien, se ha de señalar que, como empresa familiar, Distribuidora Ricaurte Ltda. no ha podido atraer a los órganos de gobierno a la tercera generación. La razón estriba en la juventud de sus familiares; pero, a pesar de ello, se les ha dado a conocer la existencia y las características de la organización.

Dimensión: Entorno socio económico. Los resultados del análisis del entorno socioeconómico demuestran que la empresa familiar está comprometida en un 98% con sus grupos de interés (clientes,

colaboradores, proveedores. Estado y entidades financieras, entre otros). Aspecto que se ve reflejado en la comunicación, el compromiso y la fidelidad de estos actores por más de 50 años.

La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores. En ellas prevalece la alta calidad de los materiales, como ejemplo se encuentran firmas reconocidas a nivel nacional como PAVCO, ALFA y Pintuco, entre muchas otras.

Asimismo, en relación con la responsabilidad social, la Distribuidora ha desplegado estrategias y actividades que han estado enfocadas a patrocinar eventos de caridad, culturales y deportivos, desarrollados en el municipio.

Dimensión: Entorno organizacional. Lo relacionado con esta dimensión arrojó un indicador del 73%. La señora Sandra Chillán Reyes ha sabido sostener la empresa en el mercado por más de 23 años. A pesar de que su dirección pueda ser catalogada de empírica, en la Distribuidora se ha promovido un adecuado clima organizacional entre sus colaboradores; además, ha ofrecido estabilidad laboral al personal: ha habido muy poca rotación de empleados y hay algunos de ellos que llevan el mismo tiempo de creación de la empresa.

En la evaluación realizada a los empleados se encontró que la dirección los alienta a comunicarse claramente, a trabajar en equipo; los motiva y estimula para materializar su misión. Los colaboradores de la empresa familiar aseveran que cuentan con absoluta confianza para dirigirse a su jefe inmediato y plantear las dificultades que tienen en sus áreas de trabajo, sin llegar a afectar la estabilidad laboral o las relaciones de la familia.

Dimensión: Plan de sucesión. La evaluación de esta dimensión dio como resultado un indicador del 56%. Se destaca el hecho de que la familia empresaria no se ha preocupado por elaborar un plan de sucesión de la administración y la propiedad. Es uno de los temas más inciertos en la familia Chillán Reyes, si se tiene en cuenta que es muy difícil contar con la participación de los integrantes de la tercera generación, quienes aún son muy jóvenes para involucrarse en la dirección de la empresa familiar. Es uno de los temas que se

habla en cada reunión de la asamblea de familia, pero a la fecha no se ha logrado documentar.

Este proceso debe diseñarse de tal forma que facilite a los integrantes de la familia empresaria, la transición de los cargos y las responsabilidades. Tal documento ha de plasmar los valores familiares y empresariales que permitan afianzar los futuros sucesores; además de dar a conocer el perfil del futuro candidato a dirigir la organización. Lo anterior permitiría a la Distribuidora planear de manera correcta cambios en materia de dirección y liderazgo. Asimismo, crecer, expandirse y garantizar su permanencia en el mercado.

Dimensión: Gobierno corporativo. En cuanto al gobierno corporativo de Distribuidora Ricaurte Ltda., el test arrojó como resultado un 69%. Indicador que demuestra que la familia empresaria se ha preocupado por tomar decisiones con responsabilidad y transparencia con sus grupos de interés (clientes, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, entidades financieras y Estado).

Asimismo, ha promovido la participación de los accionistas en la junta directiva. Reflejo de esto, la familia empresaria se reúne frecuentemente para tratar temas de interés. La Distribuidora se caracteriza por fomentar el compromiso y la confianza de todos los actores que hacen parte de ella. De igual manera, la empresa da a conocer de manera oportuna y precisa la información exigida por las partes interesadas y las entidades de control.

La empresa Distribuidora Ricaurte Ltda., en el transcurrir de sus cincuenta años de existencia, ha pasado a la segunda generación y ha logrado mantener su presencia de manera significativa en la región en cuanto al mercado de la construcción. Sin embargo, la junta directiva, máximo órgano de gobierno, no tiene definido un protocolo de familia ni un plan de sucesión que promueva su longevidad y el traspaso del mando a una siguiente generación. En cuanto a las prácticas de gobierno corporativo, se evidencia que mantienen buenas relaciones con sus *stakeholders* (colaboradores, proveedores, accionistas, Estado, entidades financieras, clientes), actuando con responsabilidad y transparencia. Esta empresa se

ha caracterizado por la poca rotación de personal, ejemplo de esto es que aún se encuentran vinculados empleados por más de dos décadas, quienes han sido fidelizados por las directivas de la Distribuidora. En el tema del gobierno corporativo se puede afirmar que las prácticas administrativas de Distribuidora Ricaurte han estado enmarcadas dentro de la responsabilidad social, transparencia, equidad y ética.



“La voz mayor de Boyacá” Radio Furatena Rocha e hijos & Cía. S. en C.

Dora Marcela Rodríguez García⁸

La comunicación radial

Es innegable que, a través del tiempo, los medios de comunicación han permitido “acortar distancias” y tener un enlace directo con los habitantes de un territorio. De igual manera, es indiscutible el valor que ha tenido para Colombia la radio; al contribuir en la transmisión de la información, en desarrollar una misión educativa y en forjar identidad en ambientes culturales, sociales, políticos y económicos de determinada población.

Precisamente, la relevancia de los medios de comunicación está dada por su función al transferir la información con inmediatez, sin importar su ubicación. A inicios del siglo XX, la radio se convirtió en la compañía de la población tanto rural como urbana; así, se fortaleció la comunicación y la transmisión de la información, gracias a su capacidad de inmediatez.

No obstante, el auge de la radio, debido a su capacidad de inmediatez y a su agilidad, era evidente, haciendo que a los medios escritos no les quedase otra opción que la de negociar al ver el gran interés que el gobierno tenía en este nuevo medio. Este crecimiento se dio sobre todo entre 1935 y 1940, años en los que se importaron modelos radiales de Estados Unidos y en los que la inversión por parte de la empresa privada y del sector público en los medios radiofónicos era cada vez mayor. (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017, p. 1)

Boyacá es un departamento de Colombia en el que sobresale la comunicación radial. En los orígenes de la radio en Colombia, en

8 Investigador principal proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Como fuente primaria de información se recurrió a las entrevistas realizadas durante el año 2019, tanto a socios, como a empleados y demás partes interesadas de la Empresa Radio Furatena Rocha e Hijos & Cía. S. en C. Anyi Vanessa González Quiñonez y Leidy Vanessa Villamil Castro, estudiantes de último semestre de Contaduría Pública, UPTC, Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyeron en la construcción de esta historia empresarial: actuaron como semilleros en participación activa del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa...”.

1930 Pompilio Sánchez obtuvo licencia oficial para que en Tunja operara “Radio Boyacá” (ASOMEDIOS, 2017). A Boyacá también se le debe una importante labor alternativa de la radio: la educación. Romero Yanira (2011) indica: “Boyacá fue el primer departamento donde este valioso instrumento se utilizó para producir programas educativos de amplio cubrimiento, cuyo positivo y alcance se visibilizó durante diez años” (p. 189).

A pesar de la diversidad de medios de comunicación existentes en este siglo XXI, la radio sigue manteniendo su influencia; en especial, en las familias campesinas: le proporciona un acceso fácil y útil al obtener la información oportuna y escuchar programación variada para todos ámbitos y gustos en la vida cotidiana.

Radio Furatena, su historia

Figura 8. Logos Radio Furatena



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena

De la curiosidad por la radio a la creación de una identidad.

La historia de la radio en Colombia data de finales de la década de 1920. La radiodifusión de carácter oficial se crea durante el gobierno de Miguel Abadía Méndez, cuando el Ministerio de Correos y Telégrafos (más adelante, de Comunicaciones) inauguró, a finales de agosto de 1929, la HJN (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017). Esta emisora oficial tuvo un declive y la radio pública resurgiría en 1940 cuando se inauguró la Radio Nacional de Colombia, que aún se encuentra vigente (Radio Nacional de Colombia, 2020). Por su parte, la radio privada surgió a finales de ese mismo año en la ciudad de Barranquilla. A partir de 1930, la radio privada comenzó su expansión en las cuatro principales ciudades: Barranquilla, Bogotá, Medellín y Cali. En estas regiones surgieron emisoras como La Voz de Barranquilla, La Voz del Comercio, La Voz de Bogotá, La Voz de Antioquia, La Voz de Medellín y La Voz de Colombia (Radio Nacional de Colombia, 2017).

Datos no confirmados hablan de la existencia de casi 40 emisoras que funcionaban en el ámbito nacional a finales de 1930. De ahí que se pueda afirmar que la radio colombiana, a pesar de su juventud, estaba en pleno auge. En ese entonces, la radio se constituía en un privilegio para quienes lograban adentrarse en esta labor. Luis Alejandro Rocha Zamudio, joven nacido en Ubaté, Cundinamarca, a corta edad se sintió impulsado por hacer parte de los medios

de comunicación. Gracias a su personalidad inquieta, inició sus estudios por correspondencia, sin embargo, debido a sus escasos recursos económicos, tuvo que optar por aplazar sus estudios e iniciar a trabajar reparando radios. Con la remuneración percibida por su trabajo logró ahorrar para viajar en 1942 a Estados Unidos; migró, como muchos otros, en busca de otras oportunidades: se embarcó en la aventura de adelantar estudios de ingeniería electrónica. Estos estudios le permitirían entender el funcionamiento de los sistemas electrónicos y de telecomunicación.

Aunque en Estados Unidos logró ampliar sus conocimientos y mejorar su situación económica, como lo manifiesta Natividad Ballesteros “no se sentía realizado: anhelaba contribuir y hacer crecer la radiodifusión en su país; por tal motivo, decidió regresar a su tierra natal en 1947. Quienes lo conocieron lo recuerdan como uno de los pioneros de la radio colombiana, trabajando en la construcción y mantenimiento de transmisores” (Ballesteros, 2019); como ocurrió con la emisora “Nuevo Mundo”, hoy en día Caracol Radio.

En 1949, fundó su primera empresa en Bogotá: “Larz”, dedicada a la fabricación y al mantenimiento de equipos electrónicos para el funcionamiento de emisoras. Una vez se estableció, empezó a llamar la atención en el medio radial. Para esa época fue contratado para el mantenimiento de los equipos de “La voz del Río Suárez”, emisora ubicada en Barbosa (Santander); además, debía mejorar la tecnología de los equipos para ampliar el cubrimiento de la emisora. Esta empresa adquirió una deuda impagable con el señor Rocha y, en contraprestación, le cedieron la posibilidad para fundar una emisora en Chiquinquirá (Boyacá). La nueva emisora se llamaría Radio Furatena, nombre inspirado en la leyenda de *Fura* y *Tena* que hace alusión a dos cerros ubicados en el Occidente de Boyacá, zona conocida por su explotación esmeraldífera.

De manera inmediata, Luis Alejandro Rocha inició los procesos necesarios ante el Ministerio de Comunicaciones para obtener las licencias respectivas, según cuenta Natividad Ballesteros. Para poder entrar en operación, realizó el montaje de los equipos de transmisión radial, hasta lograr construir una antena de diez kilovatios

con al cual se le daría cubrimiento al occidente de Boyacá, norte de Cundinamarca y sur de Santander. El día 20 de noviembre de 1968, a las 3:00 a. m., se transmitió la primera emisión en Radio Furatena, a través de la frecuencia de los 1.060 en Amplitud modulada (AM) desde el centro de Chiquinquirá, en un radio teatro propiedad de la familia Rocha.

A esta iniciativa emprendedora se sumó la creación de otra emisora en Ubaté (Cundinamarca), denominada “Valles unidos”. En la planta física de esta emisora conoció a María Natividad Ballesteros, con quien vendría a consolidar una familia en 1972. De esta unión nacieron sus hijas: Edna Bibiana, Marcela Edith, Naty Alejandra, Camila Andrea y Aida Indira, quienes desde su infancia se involucraron en el funcionamiento y el desarrollo de Radio Furatena. Así, Radio Furatena se convirtió en la empresa de la familia Rocha Ballesteros.

Debido a la expansión de la programación y a la amplia acogida por parte de los radioescuchas, un sinnúmero de conjuntos musicales de la región llegaba a las instalaciones de la emisora para realizar demostraciones, en su mayoría eran de origen campesinos y utilizaban la guitarra como instrumento musical de base. Esta afluencia de grupos musicales llevó a Luis Alejandro Rocha Zamudio, propietario y gerente de la emisora Radio Furatena, a crear en 1974 el concurso musical “Guitarra de plata campesina”, evento cultural que llegaría a convertirse en símbolo de expresión artística de la región.

La “Guitarra de plata campesina”, se caracterizó por apoyar intérpretes y compositores de música popular. Con el propósito de descubrir nuevos talentos, promocionar la cultura y mantener la identidad de la región, cada conjunto musical que quisiera participar en el concurso debía presentar composiciones inéditas y acreditar que no habían grabado ningún trabajo discográfico. Para seleccionar los mejores grupos, se evaluaban sus aptitudes en composición, vocalización e instrumentación, entre otras condiciones; también se valoraba la originalidad en los instrumentos y los vestuarios utilizados en las presentaciones. Además, de preferencia, los participantes debían interpretar los ritmos autóctonos del interior del país. Los

premios a los mejores conjuntos estaban representados en dinero, trofeos y patrocinios recibidos por comerciantes de la región.

El evento se transmitía en directo a través de la emisora, pero por su gran afluencia se trasladó a los municipios de Boyacá, Cundinamarca y Santander, con el fin de propiciar espacios culturales y tener contacto directo con los oyentes. El concurso creció y ya fue necesario llevar a cabo rondas eliminatorias; éstas se realizaban durante el segundo semestre de cada año y la gran final, para coincidir con el cumpleaños de la empresa, se llevaba a cabo en el mes de noviembre, en un acto abierto a la población en general. El concurso creció en trascendencia y, por tanto, aumentó el número de participantes y espectadores. Situación que llevó a que la realización de las rondas semifinales y finales se realizaran en la Plaza de la libertad, en el Coliseo de ferias o en el parque Julio Flórez de la ciudad de Chiquinquirá.

En 1977, la “Guitarra de plata campesina” marcó la historia de la emisora, al recibir en su evento al cantautor Jorge Veloza Ruiz, representante del grupo “Los Carrangueros de Ráquira”, quienes por la calidad y excelencia musical fueron declarados fuera de concurso.

El listado de grupos reconocidos que también surgieron en este concurso es extenso: los Hermanos Plata, Ingeniería Carranguera, de la Universidad Nacional, Son Carranga, Labranza, Las Chinitas Carrangueras, El Son de los Palos, Los Hermanos Ráquira, y Chimbalú, entre muchos otros, quienes, luego de ganar el concurso “Guitarra de plata campesina”, grabaron sus primeros trabajos musicales.



Foto 5. Evento Guitarra de Plata Campesina

Fuente: archivo particular

En las cuarenta y cuatro versiones de la “Guitarra de plata campesina”, se presentaron cerca de dos mil quinientos grupos de música carranga, la mayoría con melodías inéditas, caracterizando este evento como “Una expresión auténtica del sentimiento popular”.

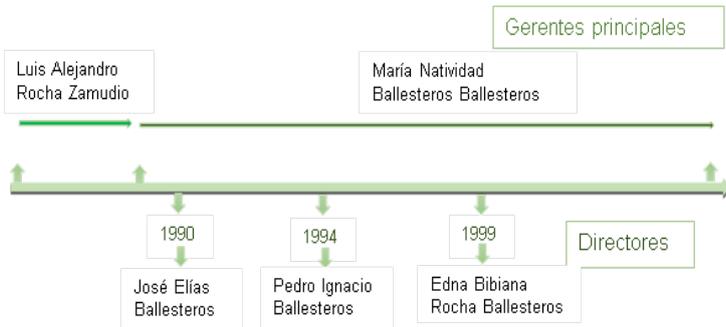
El deceso del fundador y los relevos administrativos. Luis Alejandro Rocha Zamudio falleció en 1985, suceso que enlutó a la familia Rocha Ballesteros y a los oyentes de la emisora. María Natividad Ballesteros de Rocha asumió la dirección Radio Furatena. Para ese entonces, la mayor de sus cinco hijas contaba apenas con 11 años de edad. Para darle continuidad a la emisora, adquirió obligaciones financieras y realizó cambios como la reducción de personal, reajustes salariales, refinanciación de deudas con los proveedores y modificación de políticas internas para mejorar el ambiente laboral.

En 1990 el hermano de la señora Natividad, José Elías Ballesteros Ballesteros, asumió las riendas de la emisora, quien desde muy temprana edad colaboraba en Radio Furatena; pero años más tarde, debido a sus aspiraciones políticas, se retiró de la dirección de la radio. En 1994, su otro hermano, Pedro Ignacio Ballesteros Ballesteros, fue encargado de la dirección; cargo que asumió por tres años. En el periodo 1999-2009, Edna Bibiana, la hija mayor

de los Rocha Ballesteros, veterinaria de profesión, asumió como directora: se encargó de la parte administrativa y comercial.

A pesar del cambio en la dirección de la emisora, la gerencia siempre estuvo en manos de la fundadora y socia mayoritaria: Natividad Ballesteros, cabeza de la familia y de la empresa, quien siempre tomaba las decisiones de la empresa. La siguiente figura representa, en una línea de tiempo, la presencia de dichos actores en la dirección de la empresa.

Figura 9. Gerencia y dirección de Radio Furatena



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada por González A. & Villamil L. (2019)

En el año 2009, Edna Rocha renunció a la dirección de Radio Furatena para radicarse en la ciudad de Bogotá con su familia. María Natividad regresó de Estado Unidos para estar al frente de la emisora y ejercer directamente la representación y dirección. Una vez retoma las actividades en la emisora, la señora Natividad efectuó actualizaciones en todos los equipos, sobre las nuevas tecnologías radiales para mejorar la prestación de servicio a sus oyentes. Además, suprimió cargos, reorganizó administrativamente la empresa. A partir de ese momento, se convirtió en la única persona que estaría al frente de la emisora Radio Furatena.

A fin de seguir operando como empresa en el negocio de radiodifusión comercial, el 27 de noviembre de 1997, Radio Furatena, se constituyó como una persona jurídica bajo la figura de sociedad en comandita simple: “Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.”.

Una vez constituida como sociedad, se creó la junta de socios(as) gestores, responsables de tomar de decisiones en la empresa. Sin embargo, a lo largo de los años, María Natividad Ballesteros de Rocha, al tener la mayor participación en el patrimonio, tuvo bajo su responsabilidad el direccionamiento de organización.

Una voz mayor por más de medio siglo. En los años setenta del pasado siglo, Radio Furatena sobresalió por su programación con espacios como “Amanecer campesino”, “Del sábado con usted, que es para usted”, “Alegría en mi rancho, “Furatena en el campo”, “Proyección cívica”; además de noticieros, radio revistas, programas abiertos a las complacencias. radionovelas, transmisiones y representaciones de la Semana Santa, en las que participaban todos los integrantes de la empresa.

Como empresa, Radio Furatena se ha destacado por mantener el arraigo de la cultura autóctona de Boyacá. Sus oyentes, en su mayoría campesinos y del sector comercial, han disfrutado una programación de tipo informativo, deportivo, cultural, musical y recreativo. Como emisora, ha sido atractiva para cualquier generación, sin importar su profesión o su condición social.

En cuanto a cobertura, según la información suministrada por fuentes de la empresa, ha contado con un cubrimiento en ochenta y dos municipios: cuarenta y cuatro en el departamento de Boyacá (Moniquirá, Muzo, Tunja, Arcabuco y Guateque, entre otros), veintisiete en el norte de Cundinamarca (Zipaquirá, Yacopí, Pacho y Ubaté, entre otros) y once en el sur de Santander (Barbosa, Jesús María, La Belleza e, incluso, Bucaramanga, entre otros), (www.radiofuratena.com).

Con el auge de las nuevas tecnologías se hizo necesario transmitir la señal radial vía internet a lugares nunca esperados, esto para llegar al cubrimiento de más oyentes de la emisora. La página web (www.radiofuratena.com) se diseñó en el año de 2014 para acceder al audio en vivo, presentar noticias de última hora, facilitar información acerca del clima, interactuar mediante chat en vivo, exponer la estructura organizacional de la emisora, divulgar la programación, exponer una galería fotográfica y facilitar contacto mediante otros

medios virtuales; este conjunto de posibilidades permite una interacción directa con sus oyentes.

Radio Furatena se convirtió en una familia para sus empleados. Logró fomentar una actitud de compromiso que significó una baja rotación de personal: gran cantidad de sus trabajadores permanecieron por un largo periodo en la empresa. El colaborador con mayor permanencia fue Héctor Daniel Castiblanco Corredor, humorista, locutor de radio y conocedor de arte teatral, quien a la edad de 18 años inició a trabajar en Radio Furatena en el programa “Amanecer campesino”; espacio donde contaba chistes y recitaba coplas. Para esta época, creó su personaje “el viejito parrandero”, el cual le permitió participar en el programa de televisión del canal Caracol “Sábados Felices” e, incluso, llegó a convertirse en una insignia de la cultura popular. Para Natividad Ballesteros y sus compañeros “Daniel es una reliquia para Radio Furatena”, gracias al tiempo y a la amistad que los unió por tantos años.

Daniel Castiblanco logró recibir su pensión por el trabajo realizado en Radio Furatena; aún después de su retiro continuó frecuentando la emisora, bien para visitar a sus compañeros o para emitir el programa “Proyección cívica”, con el cual se posibilitó la participación de la comunidad por más de 25 años. Durante toda su carrera, además de presentar programas de radio, tuvo la oportunidad de entrevistar a personajes importantes del país y transmitir eventos que marcaron la historia de la región. Es este un solo ejemplo evidente de que la antigüedad de los empleados de Radio Furatena permitió afianzar vínculos laborales y personales, característica determinante en la perdurabilidad de la empresa por tantos años.

Durante medio siglo de funcionamiento, Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. ha logrado mantenerse al aire, acompañando el madurar de los campesinos con su programa bandera “Alegría en mi rancho”. El reconocimiento a la idiosincrasia y la cultura popular han representado un gran legado para esta emisora Chiquinquireña, al ser cuna de la música carranguera y de puertas abiertas a artistas autóctonos, manteniendo la identidad de este territorio. Asimismo, se ha convertido en fuente de aprendizaje de todos sus grupos de interés.



Foto 6. Luis Alejandro Rocha
Fuente: archivo particular

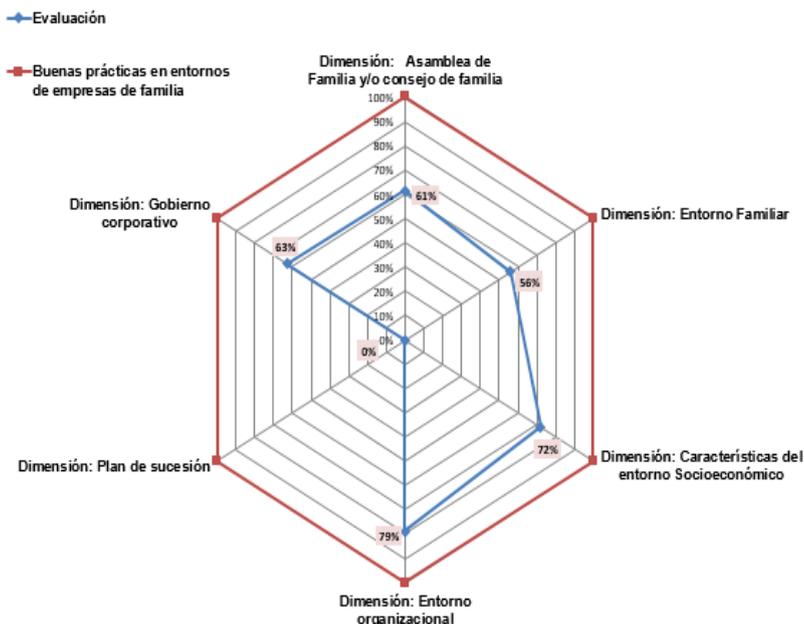


Foto 7. Natividad Ballesteros
Fuente: archivo particular

Evaluación de las buenas prácticas en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.

Para el caso de Radio Furatena, los resultados del estudio se exponen en la Figura 5. Como se puede ver allí, la mayoría de las dimensiones muestran niveles satisfactorios; sin embargo, la dimensión relacionada con del plan de sucesión arroja un indicador del 0%. Cifra que evidencia la ausencia de un plan de sucesión que viabilicen la permanencia y proyecten de la sostenibilidad de emisora como patrimonio familiar. Así las cosas, vale señalar que la aplicación del instrumento de evaluación de buenas prácticas arrojó como resultado que en Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. se da una gobernanza sin planes futuros para trascender en el tiempo: la segunda y tercera generación no se prepararon para el traspaso de mando de la empresa.

Figura 10. Evaluación de buenas prácticas en Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del test de evaluación

Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia. La gestora y socias de Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. brindaron la información solicitada por el instrumento creado para evaluar esta dimensión. Las cifras del estudio arrojaron un resultado del 61% de satisfacción, debido a que se presenta cierta controversia entre los integrantes de la asamblea de familia. Radio Furatena, en tanto una empresa familiar que carece de un protocolo de familia que regule las acciones de planificación de la sucesión que promueva la perdurabilidad de la organización en el tiempo, tampoco se contempla un plan de capacitación y desarrollo para los usuarios internos que contribuyan a la gestión empresarial.

La toma de decisiones está centrada en la representante legal; además, el consejo familiar no se reúne con una frecuencia regular. Si bien es cierto que, en algún momento de la historia de la empresa, las hijas estuvieron involucradas en determinadas actividades que demandaba la emisora (de ahí que se toma la idea de constituir una empresa familiar), así como posteriormente una de ellas estuvo al frente de la misma, llegó un momento en el que se dejó de motivar a los integrantes de familia, lo que generó una gerencia centralizada en la toma de decisiones.

De otra parte, se pudo reconocer la existencia de unas prácticas de la empresa familiar enmarcadas en el buen trato y respeto entre los grupos internos de interés. Junto con ello, el interés por dar cumplimiento a la misión y la visión; se denotan, además, esfuerzos constantes por preservar los bienes de la organización, conservar la identidad cultural de su programación y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías; esto con el fin de mantenerse como la voz mayor de Boyacá.

Dimensión: Entorno familiar. Como se puede observar en la Figura 5, 56% es el indicador que arroja la evaluación de esta dimensión. Refleja esta cifra la participación directa de los integrantes de la familia en la toma de decisiones. Las socias indican que no hay una participación directa de la familia y que su problemática se acentúa por la falta de reuniones formales para discutir los hechos relacionados con la emisora y la ausencia de normas que regulen la relación empresa-familia. Además, no se fomenta en los

miembros de las nuevas generaciones a realizar un trabajo conjunto con la actual administración, labor que permitiría que la empresa continuara con su patrimonio familiar.

Para la familia Rocha Ballesteros es vital que prevalezcan las costumbres y tradiciones dentro de la empresa, más aún lo relacionado con el arraigo campesino y popular, aspectos que mantienen la identidad de la emisora ante sus radioescuchas.

Dimensión: Entorno socio económico. Según el instrumento aplicado, para la población relacionada con la empresa, el entorno socioeconómico tiene un nivel de importancia del 72%, al ser notable el compromiso por responder frente a las partes interesadas de tipo externo, al cumplir de manera oportuna con clientes, proveedores, entidades financieras, de vigilancia y control.

Mantener la calidad del servicio prestado es una de las variables que recobran mayor importancia, pues, durante más de cincuenta años de existencia, la emisora ha sido reconocida por su acercamiento a la comunidad, especialmente con su concurso de “Guitarra de Plata campesina” que, como se ha resaltado, fomenta la participación artística popular e inédita.

Uno de los principales desafíos para esta empresa consiste en la revolución tecnológica que, de cierta manera, modifica los hábitos de la población y la forma de comunicarse (el auge de la televisión y la aparición internet, por ejemplo). Por ello, Radio Furatena ha tenido que evolucionar y estar a la vanguardia de las tecnologías de la información y de la comunicación; en especial, porque su Amplitud Modulada (AM) la restringe en su campo de acción.

La empresa procura manejar la información de manera responsable y objetiva al consolidar estrategias no solo a nivel comercial, sino social y ambiental y, como resultado, ha logrado óptimos niveles de fidelización por parte de sus clientes y ampliar su cobertura.

Dimensión: Entorno organizacional. Los resultados arrojados en el test de buenas prácticas aplicado en la empresa Radio Furatena indican que, en la dimensión del entorno organizacional, las relaciones entre empleados y directivos son equilibradas en un 79%.

La cifra refleja, a la larga, un clima laboral adecuado y garantías laborales de continuidad. La empresa ha definido de manera clara su misión y visión, de pleno conocimiento por sus empleados; así mismo, de manera individual y colectiva, ha promovido el cumplimiento del logro de los objetivos organizacionales. También ha contado con una estructura organizacional que define las líneas de responsabilidad y los procesos administrativos, logrando un adecuado desarrollo de las actividades organizacionales.

A pesar de ello, se evidenció la existencia de barreras de comunicación entre los diferentes niveles y sus integrantes, aspecto que puede llegar a ocasionar conflictos, además de no tener un plan de carrera previsto ni programas de estímulos de excelencia hacia sus empleados. En tal sentido, se hace necesario que la administración tome medidas para mitigar riesgos relacionados con los planes de formación del recurso humano. Sin embargo, se resalta la continuidad de los colaboradores en la empresa: la mayoría de ellos han estado por más de una década en la emisora y han manifestado su sentido de pertenencia y fidelidad hacia la misma.

Dimensión: Plan de sucesión. La gerente y a las socias capitalistas, al responder el test para evaluar esta dimensión, tienen pleno conocimiento de lo que podría ocurrir respecto del manejo de la sucesión. Al evaluar diez características en cuanto a la importancia del Plan de Sucesión, el test arroja un 0% en su resultado. Evidencia que no se tiene planeada la sucesión, tampoco contempla el traspaso de mando a una segunda generación. Por el contrario, manifiestan la intención de vender el activo que representa Radio Furatena, pues, al jubilarse María Natividad Ballesteros, ninguno de sus herederos (as) tiene interés en continuar con la empresa. En especial, porque la mayoría de sus miembros están fuera del país y sus aspiraciones profesionales son distantes del manejo de la emisora. Se ha venido contemplando la posibilidad de vender o ceder los derechos de concesión de la emisora.

Dimensión: Gobierno corporativo. La evaluación realizada arroja un resultado del 63%, nivel que refleja el compromiso con los grupos de interés, un trato equitativo que inspira confianza y seguridad ante terceros. La empresa de familia ha promovido sus

buenas prácticas, al mantenerse en pie de lucha por más de cinco décadas.

Así las cosas, el gobierno corporativo de Radio Furatena se ha enmarcado en las buenas relaciones con los empleados, clientes, proveedores, con el Estado y las entidades financieras. Sin embargo, su continuidad ha sido el riesgo más latente, al no estar preparada para delegar su dirección, así como la ausencia de reglas claras que armonicen las metas empresariales, objetivos familiares y patrimoniales.

Como se puede deducir de lo expuesto, la empresa se ha destacado por mantener adecuadas relaciones con sus partes interesadas; sin embargo, su mayor debilidad está en la falta de un protocolo de familia para establecer acuerdos de compromiso, preparación de sus miembros para el cambio generacional, manejo de conflictos y un proceso de sucesión. La continuidad transgeneracional de Radio Furatena se colocó en riesgo al tener una representación vitalicia en cabeza de su gerente y mayor accionista Natividad Ballesteros, quien no delegó el mando, como tampoco formalizó un plan de cambios.

En conclusión, la empresa Radio Furatena, por falta de adecuados procesos de sucesión no logró pasar de la primera a la segunda generación, al no adaptarse al cambio ni transferir el mando. Tampoco se contempló un plan de continuidad para el negocio familiar. Aspectos que fueron el detonante para el declive de la empresa familiar.

En consecuencia, con la llegada del año 2020, la voz de Radio Furatena, ante la imposibilidad de continuar con su legado, el declive administrativo y la resistencia a un relevo generacional en la dirección; condujo a ceder su imagen y vender su legendaria torre de transmisión y licencia a un nuevo propietario. Los trabajadores con vinculación directa que estuvieron hasta la clausura de Radio Furatena fueron, además de Natividad Ballesteros, como gerente; Herminson Alfonso Delgadillo García, en el cargo de secretario general; Rafael Antonio Mestizo Beltrán, Gregorio Alfonso Moya Castañeda, Cosme Muñoz Cristancho, Héctor Daniel Castiblanco

Corredor, como los locutores y Luis Antonio Casas Rozo, como transmisorista. Con el cierre de Radio Furatena, se extinguió no solo la empresa familiar; también, y eso es lo más notorio, una tradición cultural que por décadas estuvo vinculada a la identidad urbana y rural de la región.

“En el corazón de nuestros clientes”, una familia llamada “Central de Abarrotes”

Carlos Alberto Molina Rodríguez⁹

A Meli, en el corazón de esta historia.

La capacidad de innovación en la empresa de familia

En el prólogo del presente documento se hizo referencia de la innovación como concepto y como práctica. Al respecto, se resaltó la idea de que la innovación va más allá de la creación de nuevo conocimiento; también se puede dar en la reconfiguración novedosa de una forma ya existente, bien sea en el ámbito de los productos o procesos o en la gestión misma. En uno o en otro sentido, la innovación implica cambios en la empresa; en este caso, de familia. En tal contexto, si las empresas de carácter familiar pretenden una efectiva perdurabilidad en el tiempo, de una parte, junto con la cohesión familiar, han de prestar especial atención a los procesos de transición generacional en la empresa y, de otro lado, han de combinar tradición e innovación con el fin de agregar valor y cumplir con los objetivos y propósitos organizacionales.

Los procesos innovadores permiten a las empresas de familia generar soluciones que den respuesta a nuevas necesidades surgidas desde su propia dinámica o por influencia de factores externos de orden social, económico, cultural e, incluso, natural. Ahora bien, tales procesos no se dan de por sí en las empresas de familia donde, por lo general, la tradición se encuentra enraizada en sus distintas

9 Investigador principal del proyecto de investigación “Los comerciantes de Chiquinquirá: caracterización social y administrativa” de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Esta historia se deriva de dicho proyecto y para su desarrollo se tuvo en cuenta como fuente primaria de información las entrevistas realizadas a propietarios, familiares, empleados y demás partes interesadas de Central de Abarrotes DS S. A. durante el año 2017. Yineth Katerine Barbosa Quitián, estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la UPTC Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyó en la construcción de esta historia empresarial: actuó como semillero en participación activa del proyecto de investigación “Los comerciantes de Chiquinquirá...”; su trabajo de grado se denominó “Central de abarrotes, una historia empresarial del sector comercial chiquinquireño”, bajo la dirección de Carlos Alberto Molina Rodríguez.

dinámicas. Para que tradición e innovación se conjuguen, este tipo de empresas deben contar con un agente que reconozca debilidades y fortalezas y que, a partir de ello, explore oportunidades creativas en el entorno, implemente ideas novedosas al interior de la empresa, se vincule con quienes pueden proporcionar conocimientos y recursos necesarios, arriesgue para convertir las nuevas ideas en proyectos rentables, asuma las consecuencias cuando los procesos no generen los resultados deseados y conforme equipos de trabajo con el objetivo de crear valor a la labor adelantada.

Ahora, en el equilibrio entre innovación y tradición, las empresas familiares de manera constante han de realizar las evaluaciones pertinentes para determinar las acciones y los campos o áreas en las que se pueden generar procesos de cambio, sin que esto implique el rompimiento total de los aspectos que le han dado tradición a la empresa y que han marcado su impronta. Para familiarizarse con el cambio, las empresas familiares deben asumir retos de “profesionalización” lo más pronto posible: los actos administrativos con los cuales se responde a las demandas internas y externas han de pasar en un proceso paulatino y continuo de ser reactivas (actuar frente a la amenaza) a ser propositivas (decidir a partir de la información recabada al interior y al exterior de la empresa) o, ¿por qué no?, a una combinación de las dos posibilidades; y en ello tiene lugar lo que algunos han denominado el poder de la intuición en las decisiones gerenciales. Una u otra posibilidad demanda a las empresas de familia que, de manera regular, recaben y sistematicen la información proveniente de los clientes internos y externos para que se constituya en la base elemental de la capacidad de innovación.

Al respecto, de conformidad con Mahmoud y Mignon (2010), la capacidad de innovación de las empresas de familia es el resultado de las condiciones con las que en realidad cuenta la organización para asumir el cambio. Según los citados autores, tal capacidad es un reflejo de condiciones específicas:

1. Clara visión de largo plazo combinada con cohesión familiar: desarrollar diferenciación en el mercado y generar valor a través de las generaciones.

2. Sólida ética personal de liderazgo basada en valores como dedicación, responsabilidad, capacidad de trabajo y el significado del éxito.

3. Fuertes interrelaciones empresa/familia.

4. Implicación emocional de la familia en la dirección; en la administración existe compromiso personal del líder para el éxito de su empresa, el sacrificio personal, la motivación para actuar por el bien y para el interés colectivo, de accionistas y empleados.

5. Prudente asignación de recursos y control de riesgos.

6. Estabilidad en las relaciones externas: clientes, proveedores, bancos y, de haberlos, socios estratégicos. Gracias a la continuidad de los directivos, estas relaciones generan confianza en la organización en relación con los compromisos contraídos (Mahmoud y Mignon, citados por Rodríguez; Pico y Méndez, 2013, p. 788-789).

Con base en lo anteriormente anotado, se puede reconocer que la capacidad de innovación se fundamenta en el talento humano de la organización, un talento que está en permanente búsqueda de métodos de mejora, que es consciente de la valía de perpetuar y acumular conocimiento para las futuras generaciones, que está abierto al exterior y que genera un ambiente de total libertad, donde se expongan las ideas sin ningún tipo de restricción (Mahmoud y Mignon, 2010).

Central de Abarrotes DS S. A., su historia

Figura11. Logos Central de Abarrotes DS S. A.





Evolución del logo.

Fuente: archivo personal Central de Abarrotes DS S. A.

Los pilares de la familia.

Santos Agustín Domínguez Sánchez, el emprendedor. Chiquinquireño, nacido en 1958 en la vereda Moyavita; el mayor de los cinco hermanos Domínguez Sánchez. Hijo de Pasión Sánchez Suárez y de Moisés Domínguez Rivera; de familia humilde y sencilla dedicada a las labores del campo, especialmente a la ganadería. Inició sus estudios en el Centro Educativo Arboledas, ubicado en la vereda del mismo nombre en el municipio de Chiquinquirá, institución donde adelantó su educación de nivel primaria. Posteriormente, culminó sus estudios a la edad de 22 años en la sección nocturna del Colegio Pio Alberto Ferro Peña. En 1972, la familia Domínguez Sánchez trasladó su vivienda al casco urbano de Chiquinquirá; allí, abrieron un local comercial tipo tienda de víveres que se convertiría en la base del sostenimiento familiar.

En 1975, a la edad de 17 años, Santos Domínguez, bajo las órdenes de Eustasio Rivera y de Jorge García, inició su vida laboral como ayudante del camión repartidor de Cerveza Bavaria en Chiquinquirá y el Occidente de Boyacá. Debido a la topografía de la región y a los difíciles caminos de herradura, estos recorridos podían tardar hasta 20 días. Un día, mientras desempeñaba sus labores en el municipio de Quípama, Boyacá, recibió una trágica noticia que marcaría un nuevo rumbo en su vida: el fallecimiento de Moisés Domínguez, su

señor padre. Ante esta nueva realidad, Santos Domínguez asumió como líder de la familia, pues debía velar por el bienestar de su madre y sus hermanos.

En su ánimo de independencia, Santos Domínguez emprendió, a mediados de 1976, su propio negocio: invirtió sus ahorros en cultivos de papa. Sin embargo, esta actividad no prosperó, pues realizó la mayor parte de las ventas a crédito y no se cumplió con la recuperación de la totalidad del dinero invertido. Con posterioridad al fallido negocio, en el año 1977 empezó a trabajar como bodeguero con Amadís y Óscar Rivera en el almacén “El triunfo”¹⁰. Además, los domingos viajaba a la región del occidente de Boyacá a lo que él llamaba “levantar las listas de pedido”. Santos Domínguez convirtió estos viajes en una oportunidad de negocio: aprovechó estos desplazamientos para realizar sus propias ventas de cigarrillos de marcas como Marlboro y Piel Roja y, además, artículos como limas, bombillos, ropa y radios. Productos que compraba en el sector de San Andresito en la ciudad de Bucaramanga. Así, obtenía un ingreso extra, sumado al generado por la actividad laboral desempeñada. En 1978, inició un nuevo negocio: conformó una sociedad dedicada al comercio mayorista que, bajo el nombre de “Los dos amigos”, se constituiría en la base de “Central de Abarrotés”.

Como hombre nacido y criado en el terruño boyacense y dedicado a las actividades ganaderas, nunca ha dejado de lado su amor por el campo. Además de su faceta como comerciante, lo acompañan dos pasiones: el amor por su familia y la dedicación a la ganadería y a la preservación y recuperación del medio ambiente rural.

María Eugenia Suárez Torres, la innovadora. Chiquinquireña, nacida en 1971; la mayor de los hermanos Suárez Torres. Hija de Martín Suárez Monroy, oriundo de Simijaca, Cundinamarca, y Ana Ofelia Torres Castellanos, comerciantes y dueños de la “Panadería la Bonanza”. Desde su temprana edad, María Eugenia mostró interés y habilidad para el comercio y se interesaba por los negocios de la familia.

.....
10 Ubicado en la carrera 10 #11-15 de Chiquinquirá, el almacén “El triunfo” se dedicaba a la venta de víveres y abastecía, además de Chiquinquirá, a la región de Occidente de Boyacá.

Obtuvo el título de bachiller comercial en el año 1988, otorgado por el Centro Cooperativo Comercial de Educación Media Sagrado Corazón de Jesús. Para diciembre de 1988, María Eugenia inició su vida laboral: su padre era conocido de algunos funcionarios de Almacenes YEP (cadena de almacenes colombiana de la empresa YEP limitada), dado a que eran clientes de la panadería. María Eugenia se valió de esta condición y convenció a su mamá de hablar con el gerente para que le permitiera trabajar allí durante la temporada decembrina con un permiso de trabajo. El espíritu de comerciante de María Eugenia es de ascendencia familiar. Su abuela materna, Ana Cerlina Castellanos Martínez, se destacó por su habilidad para los negocios y fue muy conocida en Chiquinquirá por su almacén de comercialización de productos desechables que, “tal vez fue el primero en su género” para la región (Barbosa, 2018, p. 38).

Inició estudios en la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá (UNISUR, actualmente conocida como Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD); pero, precisamente, por ser de modalidad a distancia no llenó sus perspectivas y decidió retirarse. En 1990, inició estudios en Administración Financiera en el municipio de Ubaté en el Instituto Universitario de Cundinamarca (ITUC, hoy conocido como Universidad de Cundinamarca, UDEC) (Barbosa, 2018, p. 38).

La familia Domínguez-Suárez. La historia de vida entre Santos Agustín Domínguez Sánchez y María Eugenia Suárez Torres se vincula con la venta de insumos para la panadería que Santos Domínguez suministraba a Martín Suárez, padre de María Eugenia, para la panadería “La Bonanza”. Con el paso de los años, se convirtieron en vecinos: la familia Suárez Torres trasladó su residencia y local comercial a la carrera 10 con calle 12. Posteriormente, María Eugenia inició sus estudios universitarios y Santos Agustín se interesó afectivamente por ella, dado que vio que “era una muchacha muy bonita, inteligente y trabajadora” (Barbosa, 2018, p. 38). Con el fin de acercarse afectivamente a ella, Santos Agustín viajaba algunas tardes a Ubaté para acompañarla de regreso de la universidad.

Una vez se formalizó la relación de noviazgo, el 3 de agosto de 1991 contrajeron matrimonio por la iglesia católica. A partir de ese momento su vida cambió: además de asumir la responsabilidad de conformar una familia, adquirieron el firme compromiso de sostener una empresa: desde el primer día, María Eugenia se hizo cargo de manera directa de la administración del almacén que en 1978 había creado Santos Agustín.

Javier Augusto, Daniel Felipe, María Fernanda e Isabella, hijos de la familia Domínguez Suárez, crecieron en un ambiente comercial y, de manera distinta al común de los niños de su edad, sus juegos no se desarrollaron en un parque o en las calles de barrio; por el contrario, sus vivencias infantiles se desarrollaron en el establecimiento comercial y en sus bodegas, en medio de mercancía, colaboradores y clientes. El objetivo de Javier, Daniel, María Fernanda e Isabella está en continuar con la segunda generación de Central de Abarrotes, pues consideran que es una empresa muy difícil de construir, importante y representativa para la familia y la ciudad, por lo que “debemos dar continuidad a la labor que nuestros padres han hecho” (Barbosa, 2018, p. 41).



Foto 8. De pie, de izquierda a derecha: Daniel Felipe, María Fernanda y Javier Augusto Domínguez Suárez; sentados, en el mismo orden: Santos Agustín Domínguez Sánchez, María Eugenia Suárez Torres e Isabella Domínguez Suárez.

Fuente: Archivo particular

Central de Abarrotes, su historia.

Los inicios. Hacer referencia a la historia de Central de Abarrotes DS S. A. demanda reconstruir la historia de vida de los Domínguez-Suárez: Central (como la denominan sus propietarios), más que una empresa, es una familia.

La primera etapa de comercio mayorista comenzó, exactamente, el 1 de julio de 1978 cuando abrió por primera vez sus puertas el negocio bajo nombre de “Los dos amigos”, situado en la Carrera 10 No. 11-42 de la ciudad de Chiquinquirá. Fue una sociedad conformada entre Lucindo Rivera y Santos Domínguez que contó con un capital inicial de \$300.000 m/cte. dividido en partes iguales entre los dos aportantes. El negocio se dedicaba a las ventas al por mayor de productos alimenticios y a la distribución y venta de implementos, materiales, insumos y herramientas para las labores agrícolas y mineras. Las funciones laborales de “Los dos amigos”, en su mayor parte, eran desempeñadas por Santos Domínguez, por lo que adicional a la utilidad generada por la actividad comercial, recibía un ingreso extra por concepto de remuneración salarial (Barbosa, 2018, p. 44).

A los dos años y medio de conformada la sociedad, Lucindo Rivera decidió terminarla debido a problemas financieros que presentaba “Los dos amigos” y vendió su parte a su socio. Con el paso de los días, Santos Domínguez se vio en aprietos para cancelar la deuda; de este modo, se inició un proceso de embargo. Sin embargo, la intervención de Amadís Rivera posibilitó que se postergaran los plazos pactados para la cancelación de la deuda. Tras las deudas adquiridas, el ahora dueño del establecimiento comercial no recibió utilidades por alrededor de dos años y solo hasta 1983 pudo cancelar por completo las deudas derivadas del proceso de embargo. En ese mismo año decidió el cambio de nombre del establecimiento a “Central de Abarrotes”.

Para la época en la que “Los dos amigos” abrió sus puertas, la mayor plaza comercial se encontraba localizada en la provincia del Occidente del departamento de Boyacá. Santos Domínguez se desplazaba hasta esa zona y realizaba la preventa de sus productos y,

posteriormente, la mercancía se enviaba en camiones a los distintos municipios de la región. Hacia 1985 el envío de listados por parte de los clientes reemplazó la labor de preventa; para ello se aprovechaban los viajes de los mismos camiones que transportaban los pedidos. Entre tanto, el trabajo en Central se concentró en alistar, facturar y despachar la mercancía.

A finales de la década de 1980 se dieron ciertos cambios ocasionados por la crisis regional que afectó durante varios años a la población del Occidente de Boyacá, resultado de la discordia entre los esmeralderos de la región. Las condiciones sociales y económicas del occidente boyacense fueron cambiando con el paso de los años y la llamada “Guerra verde” desató una complicada situación social que se vivía en la zona esmeraldífera. Tal confrontación ocasionó que los residentes empezaran a restringir sus gastos, situación que repercutió en una disminución en las ventas de Central. La situación de violencia solo vino a apaciguarse cuando el 12 de julio de 1990 se reunieron los esmeralderos para firmar un tratado de paz.

A comienzos de la década de los años noventa, las ventas en el municipio de Chiquinquirá no eran tan significativas frente a lo comercializado en el Occidente. De igual manera, el local de la carrera décima permanecía abierto al público para ventas al por mayor. Para la venta al detal se recurrió a la figura de venta de tienda a tienda con el mismo procedimiento empleado para la venta en la región de Occidente: un recorrido para tomar pedidos y otro para la entrega de la mercancía vendida. Cuando María Eugenia Suárez Torres se vinculó de manera directa a la administración del almacén, empezó a estudiar de manera más detallada el entorno en que se encontraba Central de Abarrotes.

El crecimiento. La opinión de los clientes de Central de Abarrotes siempre ha sido fundamental. Para la época eran frecuentes las solicitudes de que Central también realizara ventas al por menor. Gracias a estas sugerencias y con el impulso de María Eugenia, hacia finales del 1992, Santos Domínguez empezó a ver la posibilidad incursionar en las ventas al detal en las mismas instalaciones donde operaba la venta al por mayor. Así, para el año de 1995, decidieron adecuar las instalaciones para establecer un espacio para las

ventas directas al público. Esta reforma duró alrededor de tres años y trajo consigo una época de crisis, al tener que pagar sobrecostos por el desconocimiento del sector de la construcción. A pesar de las adversidades, el 24 de mayo de 1998 “Central de Abarrotés” abrió un autoservicio en el mismo local de las ventas al por mayor. Este nuevo servicio ocupaba una cuarta parte del área total del almacén y manejaba las mismas marcas, solo que exhibidas en estanterías (Barbosa, 2018, p. 48).

Posterior a la apertura del autoservicio, el mercado chiquinquireño empezó a demandar variedad de productos; en tal sentido, Central generó una ampliación en la oferta de víveres en su portafolio de productos. En la medida que el negocio fue creciendo, ya no se hizo necesario buscar a los proveedores: ellos ya venían a atender los pedidos. De las marcas que hacían presencia con sus vendedores se pueden mencionar Lloreda, Noel, Roa, Supremo, Doria, Purísimo, California, Nacional de Chocolates y Café Águila Roja. En ese entonces, “cuando justamente Central estaba implementando su figura de autoservicio y requería colaboración económica, esas empresas confiaron en Santos Domínguez, pues entregaban sus productos y otorgaban créditos de 60 a 90 días para el pago sin ningún tipo de sobrecosto por financiación” (Barbosa, 2018, p. 48).

La venta tienda a tienda que fue una figura importante en épocas anteriores, pero ante el crecimiento de las ventas en el local se eliminó. Así las cosas, se dio un mayor énfasis al autoservicio, gracias al hecho de que las ventas en el local iban en aumento. Después de algún tiempo, se inició una nueva remodelación de la infraestructura: la población objetivo estaba ahora en los clientes del autoservicio. A pesar de ello, no se abandonó la atención al cliente mayorista.

A partir del año 1998, Central ha sido remodelado en tres ocasiones, esto sin cerrar el local ni interrumpir la atención a los clientes habituales del autoservicio. En ese proceso de crecimiento, se decidió para el mes de diciembre de 2016 abrir una sucursal en el norte de la ciudad. Ahora, con los dos puntos de venta se atendería mayor población y se lograría el objetivo de estar “más cerca de sus clientes”.



Mayorista, 1980



Autoservicio, 1998



Fachada, 2018

Fuente: archivo particular

Cambios administrativos.

Naturaleza jurídica. El nombre y la naturaleza jurídica de Central de Abarrotes han evolucionado en su historia, esto para ajustarse a las circunstancias competitivas. Como ya se ha señalado, hacia 1980 “Los dos amigos” cambió su nombre a “Central de Abarrotes”; sin embargo, “a pesar de que ese era el nombre con el cual se conocía el establecimiento, la razón comercial del almacén ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la Cámara de Comercio de Tunja era Santos Agustín Domínguez Sánchez como persona natural” (Barbosa, 2018, p. 51). En el año 2007, Central se asumió como persona jurídica; en consecuencia, cambió su razón social a “Central de Abarrotes DS S. A.” (D por Domínguez, S por Suárez). A pesar de los cambios locativos y de denominación, la imagen del establecimiento siempre ha sido reconocida por su color corporativo: el verde. Este color se ha relacionado con la esperanza y, además, da sensación de frescura.

En el recorrido por la historia de Central, se ha de resaltar que, gracias a su contribución en cuanto al desarrollo de la ciudad, en especial mediante la generación de empleo, la administración municipal le otorgó, en el año 2001, la exaltación “Mérito chiquinquireño”. Posteriormente, en el año 2002, la Cámara de Comercio de Tunja le concedió el premio Chibchacum en la categoría mejor empresa comercial¹¹.

Planta de personal. El número de colaboradores con los que ha contado Central de Abarrotes ha venido aumentando; inicialmente,

11 Reconocimiento de La Cámara de Comercio de Tunja a las mejores empresas del departamento de Boyacá (Central de abarros, 2002).

tan solo colaboraba una persona. Para el año 2000 ya se tenía una planta de personal de ocho funcionarios: dos cajeras, dos empacadores y cuatro surtidores. En la actualidad se cuenta con más de una veintena de colaboradores. Asimismo, el ambiente laboral se desarrolla en un entorno familiar en el que la base de la relación entre los propietarios de Central y “los muchachos”, como suelen decirles, es el respeto y la solidaridad.

Central de Abarrotes se ha caracterizado por contratar jóvenes de la región, algunos provenientes de municipios aledaños; además, por impulsarlos en la continuidad de sus estudios profesionales para lo cual les facilita condiciones como flexibilidad en horarios laborales. Como resultado, en la historia de Central de Abarrotes se cuenta con un nutrido número de exempleados que cursaron estudios universitarios mientras allí laboraban y quienes ahora son profesionales e, incluso, cuentan con título de especialistas en áreas administrativas y contables.

Contabilidad y sistematización. En relación con la contabilidad, en sus inicios Central llevaba sus cuentas de manera empírica con una “contabilidad de gancho”, consistente en colgar en la pared mediante un gancho las facturas emitidas y recibidas para luego realizar el seguimiento de cobros o de pagos” (Barbosa, 2018, p. 53).

Con el cambio hacia autoservicio, se abandonó la “contabilidad de gancho” y se empezaron a llevar cuadernos contables y se acudió al uso de carpetas tipo A-Z para ordenar el archivo. Hacia 1989 se incorporó la figura del contador público. En 2008 se integró la sistematización contable. La razón obedeció a la perspectiva de ofrecer un mejor servicio a sus clientes: en ese año, la Caja de Compensación Familiar de Boyacá (Comfaboy) creó un beneficio dirigido a sus afiliados consistente en el 5% de descuento en compras realizadas el primer sábado de cada mes, siempre y cuando efectuaran dichas compras en supermercados adscritos al convenio. Comfaboy invitó a Central a ser parte del convenio y como requisito exigía que en el supermercado existiera un software contable. Así, en Central se implementó el sistema contable WX Manager. En el año 2015 se

decidió adquirir el software SYSCAFE para acomodarse de mejor manera a las necesidades y condiciones de autoservicio.

Los competidores del mercado y las nuevas oportunidades de transformación 2011-2020

Mercado local 1998-2011. Almacenes YEP fue una cadena colombiana de almacenes, fundada en Neiva, Huila, en la década de los años 50 del siglo pasado, por Manuel Yepes Pérez y sus hijos. Alcanzó a tener casi una veintena de almacenes en algunas ciudades de la geografía colombiana. La sucursal Chiquinquirá de los Almacenes YEP era uno de los mayores establecimientos de comercialización de víveres que se encontraba en la ciudad. Sin embargo, esta cadena de supermercados que, además de alimentos, ofrecía vestuario, útiles escolares y variedades, sucumbió ante el embate de las grandes cadenas que decidieron ampliar su campo de acción en las ciudades intermedias. Esta empresa de origen familiar flaqueo en sus procesos de reorganización y su presencia comercial empezó a disminuir en mayor grado, hasta llegar, definitivamente, a su desaparición a mediados de 2016.

Para el periodo 1998-2011 llegaron a existir en Chiquinquirá varios establecimientos comerciales dedicados prácticamente a la misma línea de alimentos y productos de aseo ofrecidos por Almacenes YEP; precisamente, Central de Abarrotes llegó a reconocerse como el mayor de ellos. Empero, la diferencia estaba en la población objetivo de estos dos entes comerciales. Del mismo modo, para atender la demanda de productos de supermercado existían en la ciudad “otros competidores, autoservicios independientes como ‘Cooprocom’, ‘Mercaexpress’, ‘Todo Menos’, ‘El Cosmos’ y ‘El Descuento’, entre otros” (Barbosa, 2018, p. 88).

Supermercados Colsubsidio. Central nunca consideró a almacenes YEP como una competencia directa, pues, como se señaló, se enfocaban a consumidores diferentes. No obstante, la llegada de Supermercados Colsubsidio al mercado chiquinquireño en el año 2011 sí generó alerta. Esta cadena de supermercados ofrecía una gama de productos y de marcas disponibles que, además de alimentos y productos de aseo, como lo ha hecho Central, ofertaba

prendas de vestir, implementos de tecnología y servicios como tarjetas de crédito y seguros. De otra parte, la marca Colsubsidio gozaba de reconocimiento nacional y significaba la presencia en Chiquinquirá, por primera vez, de uno de los “grandes” almacenes de cadena, asunto novedoso para toda la población, incluida la fiel clientela de Central de Abarrotes.

En consecuencia, había que enfrentar la nueva situación. Por tal motivo, de nuevo en Central de Abarrotes “se realizaron cambios en la estructura física y, como resultado, se entregaron al servicio de la comunidad unas amplias instalaciones con características no de supermercado sino, en lo más cercano posible, a una gran superficie” (Barbosa, 2018, p. 88). Junto con ello, a finales de 2016 Central abrió una sucursal en el norte de la ciudad, esto con el fin de ofrecer servicios a una población desatendida que ahora ya no tendría la necesidad de realizar desplazamiento al centro de la ciudad para realizar las compras de alimentos y productos de aseo.



Esteranterías año 2000



Esteranterías año 2018

Fuente: archivo particular

La presencia de las cadenas tipo *hard discount*. Las variables externas influyen de manera sensible en el permanente cambio en el comercio al detal. En los últimos años, este caso se ha evidenciado en Colombia mediante un interesante dinamismo: la llegada y posterior expansión de las cadenas de *Hard Discount*, conocidas como tiendas de “descuento duro”, ha repercutido en las economías locales; en especial, con las tiendas de cadena “D1”, “Ara” y “Mercadería Justo & Bueno”. Al municipio de Chiquinquirá, que cuenta una población de aproxima de 67.000 habitantes, han llegado estas tres cadenas; así, hoy día existen siete locales distri-

buidos en el centro y el norte del casco urbano. Ante la presencia de estas tiendas, Central implementó nuevas líneas de productos con el fin de ofrecer a sus clientes precios más asequibles. A pesar de los esfuerzos adelantados, se tiene la clara conciencia de que competir con los *hard discount*, especializadas en fuertes descuento, se constituye en un reto que debe afrontar de maneras novedosas.

Grupo Éxito. Empresa multinacional que adelanta actividades de comercio al detal, proveniente de una cadena de almacenes de gran escala fundada en 1949 y que cuenta con presencia en varios países de Suramérica. Bajo su marca de supermercados Éxito, el 28 de febrero del año 2018 llegó el Grupo Éxito a Chiquinquirá, evento que fue anunciado durante gran parte del año 2017. Ante la eminente llegada del Éxito, la administración de Central de Abarrotes “realizó una serie de actividades que incluyeron una remodelación locativa consistente en la aplicación de estrategias de mercadeo como iluminación, decoración, cambio de la imagen corporativa, redistribución de la mercancía en las distintas góndolas, servicio de parqueadero gratuito y una estrategia de acercamiento a la comunidad para consolidar la recordación de la marca como patrimonio chiquinquireño” (Barbosa, 2018, p. 89). En el mes de octubre de 2017 se llevó a cabo en la “Plaza de la Libertad” una jornada recreativa que recibió el nombre de “La bolsita feliz”. El evento reunió más de dos mil personas con el pretexto de celebrar el “Día de los niños” en el año 2017. La actividad se llevó a cabo de nuevo por la misma fecha en el año 2018; en esta oportunidad asistieron aproximadamente cuatro mil personas. Para el año 2019 se fortaleció la estrategia digital a través de fan page <https://www.facebook.com/centraldeabarrotes> y <https://instagram.com/centraldeabarrotes> con concursos, trivias e información actualizada acerca de actividades y descuentos ofrecidos a sus compradores.

Pandemia COVID-19. Con la llegada del año 2020 nuevos retos llegaron, pero esta vez con una variable externa que, muy seguramente, no estaba contemplada en ningún DOFA de cualquier organización en el mundo. La pandemia del COVID-19 o coronavirus (SARS-COV-2) ha venido a cambiar el estilo de vida de la población. Para Central de Abarrotes la nueva situación provocó una reinención, claramente no planeada. Aunque los decretos

presidenciales contemplan que los establecimientos de comercio dedicados al abastecimiento de víveres pueden funcionar con “normalidad”. Central ha creado como estrategia principal velar por la salud y el bienestar de sus colaboradores y clientes, a través de estrictos protocolos de bioseguridad dentro y fuera de las instalaciones y la implementación del servicio a domicilio con el fin de llegar a los hogares chiquinquireños con servicio y productos de calidad a los mejores precios. Actualmente, trabajan en la posibilidad de incursionar en el mercado electrónico.



Central de Abarrotes, sucursal norte, 2020.

Fuente: archivo particular

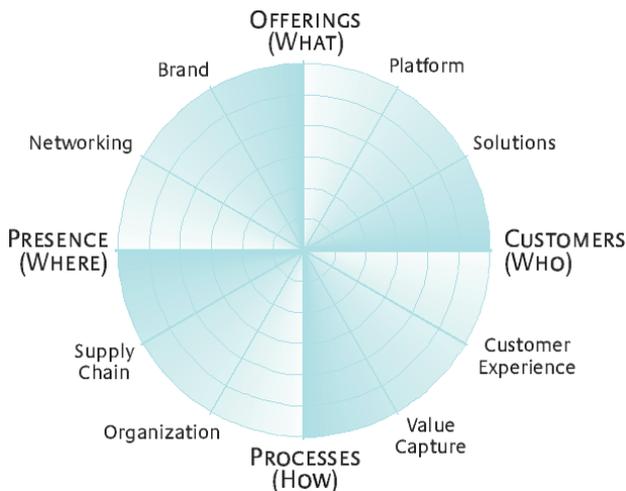
El radar de la innovación

En el caso de Central de Abarrotes puede reconocerse que la capacidad de innovación tiene como base el talento humano de la organización: un talento que durante más de cuatro décadas ha estado en constante búsqueda de procesos de mejora que redunden en beneficio de la empresa. Asimismo, los pilares y gestores de la empresa son conscientes del valor que tiene el acumular un conocimiento que posibilite la afortunada toma de decisiones mediante las cuales se permita la presencia de la empresa hacia las futuras generaciones. Los procesos administrativos adelantados se han sustentado en la claridad de que las relaciones se establecen al interior de la organización y se mantienen abiertas al exterior con el fin de leer la realidad interna y externa y, de este modo, actuar en pro de los fines organizacionales y familiares. Al interior de la familia,

como ente que toma las decisiones administrativas, han generado un ambiente de total libertad donde se exponen las ideas sin ningún tipo de restricción y los consensos se llevan a la práctica.

En el presente documento se ha insistido en la innovación como un sistema de negocio que no se relaciona de manera exclusiva con “cosas nuevas” sino con un nuevo valor que se puede dar en cualquiera de las áreas de una organización. Con el fin de valorar qué tan innovadora ha sido la historia de Central de Abarrotes, aquí se toma de base el trabajo de Sawhney, Wolcott y Arroniz, publicado en 2006. En su artículo, los autores describen vías, modos o caminos que las empresas pueden seguir con el fin de evaluar y desarrollar proyectos de innovación; para ello, los autores se valen de un gráfico que, a manera de herramienta, permite visualizar la situación al interior de la empresa o de la competencia en el tema de la innovación. Lo denominaron el radar de la innovación. Lo interesante de la propuesta radica en mostrar que, a la hora de valorar una situación o elaborar un plan de innovación, es conveniente no centrarse únicamente en la innovación del producto como tal (Sawhney; Wolcott y Arroniz, 2006).

Figura12. El radar de la innovación



Fuente: Sawhney, Wolcott y Arroniz. (2006, p. 77)

El radar es un gráfico creado por Sawhney, Wolcott y Arroniz que se compone de 12 tipos de innovación que giran en torno a un eje y que señala los cuatro caminos básicos de innovación: qué ofrece la empresa (la oferta o producto), a quién (los clientes), cómo (los procesos) y dónde se ofrece (la presencia). A partir de ahí, se van desgranando otros ocho modos de innovación (plataforma, soluciones, experiencia del cliente, captura de valor, organización, cadena de suministro, red y marca), siempre conectados y formulados a partir de los cuatro básicos.

Esta herramienta se torna útil a la hora de reconocer el modelo de innovación que está desarrollando una organización: puede utilizarse como lienzo de análisis mediante el cual se permitan ver las condiciones del modelo de negocio y, por supuesto, sugerir futuros cambios que deban realizarse. En tal sentido, las 12 dimensiones que proponen los tres autores no deben trabajarse de manera obligatoria en su totalidad. Cada organización o analista elige las dimensiones que considere más apropiadas para evaluar la capacidad de innovación que detenta una organización y, en su defecto, integrar un plan de innovación a corto, mediano o largo plazo.

El uso de esta herramienta permitirá encontrar aquella dimensión que sea acorde con las capacidades económicas, humanas y tecnológicas de cada empresa familiar para la búsqueda no solo de la permanencia en el mercado, sino de incrementar las ventas y, por ende, la participación de mercado (Arriaga y Soto, 17 de febrero de 2019). En fin, cada empresa familiar hará uso de este instrumento para revisar “a la competencia y las capacidades que posee, para después someter a evaluación, a partir de un presupuesto dado (puede ser poco o mucho), y así decidir el tipo de innovación para el cual es apto el negocio” (Arriaga y Soto, 17 de febrero de 2019).

De acuerdo con Sawhney; Wolcott y Arroniz (2006), por oferta se entienden los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Central de Abarrotes, en su historia, fue acumulando un conocimiento que le permitió ir canalizando la demanda de sus clientes y, en consecuencia, generar cambios en los productos ofertados. Si bien comenzaron con la intención de proveer diversidad de productos de uso ordinario, principalmente comestibles no pere-

cederos, disponibles para la venta y distribución al por mayor, de ahí su nombre comercial, poco a poco el negocio fue virando hacia la oferta al detal. De igual modo, se fue incrementando la oferta de productos comestibles y de aseo hasta ganar una imagen de disponer de la mayor cantidad y la mejor variedad de líneas, marcas y productos en relación con los locales comerciales de su ámbito en la región. Junto con ello, por iniciativa propia o en conjunto con los proveedores se han generado las más diversas estrategias en cuanto al diseño de nuevas ofertas con el fin de crear un alto valor a sus productos y, de esta manera, sean más apetecidos y apreciados por sus clientes.

Los clientes se definen como los individuos o las instituciones que compran o consumen los productos y servicios de la empresa. Para Central, el cliente es la razón de ser del negocio; de ahí su eslogan: “En el corazón de nuestros clientes”. La evolución y los cambios que ha tenido de central mayorista a supermercado con características de gran superficie se han dado debido a que siempre se han atendido las sugerencias y demandas de los clientes. En consecuencia, la fidelización ha sido, tal vez, la mejor estrategia empleada por los administradores y propietarios de Central. La marca “Central de abarrotés” es de grata recordación y se ha convertido en referente regional; de igual manera, la figura tanto de Santos Domínguez como de María Eugenia Suárez se asocian a la empresa como una unidad. En cuanto al deber de una organización en relación con descubrir y atender nuevos segmentos de clientes no atendidos con el fin de suplir necesidades no satisfechas aún, Central lo ha asumido mediante la apertura de una nueva sucursal en el norte de la ciudad y con la creación de la fan page en Facebook que se constituye en canal recurrente de nuevas ofertas y mejores servicios.

Los procesos se definen como la estructuración de las actividades adelantadas por la organización con el fin de regular las operaciones internas. En ese orden de ideas, tales procesos se deben rediseñar a fin de lograr mayor eficiencia, mayor calidad o más rapidez. Para Central, la cadena de suministro, como la serie de actos y personas que movilizan productos, servicios e información desde el origen al destinatario final, se ha constituido en el fuerte administrativo: el diálogo directo con los proveedores le ha permitido contar con

las mejores marcas en las mejores condiciones de mercadeo. El historial de Central como cliente ha generado una alta confianza por parte de los grandes proveedores; en tal sentido, le ofrecen calidad y atención especial que va desde ofertas especiales hasta créditos en la venta de sus productos. El conocimiento acumulado de Central le ha permitido rediseñar el flujo de la mercancía desde el aprovisionamiento hasta la entrega al consumidor final.

TERCERA PARTE

BALANCES Y PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

Dora Marcela Rodríguez García
Ana Patricia Díaz Aldana y
Juan Carlos Ruiz Torres

Reflexiones de la evaluación de la gobernanza en las empresas “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.”, “Distribuidora Ricaurte Ltda.” y Radio Furatena Rocha E Hijos & Cía. S. en C.

Acercarse a las historias empresariales de tres de las empresas de familia ubicadas en el municipio de Chiquinquirá -Radio Furatena Rocha e hijos & Cía. S. en C., Distribuidora Ricaurte Ltda. y Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.- permitió identificar la evolución de estas organizaciones, reconocer el sector económico en el cual se han desarrollado; para el caso, han sido servicios, comercial y ganadero. Asimismo, mediante el ejercicio se pudo comprender la cultura de este tipo de organizaciones, describir los principales conflictos y tensiones desde una perspectiva histórica que se relaciona con la gestión económica y financiera para llegar a la evaluación de las buenas prácticas en sus entornos.

Las tres empresas detentan una característica en común: no tener documentado un protocolo de familia y, de manera consecuente, no contar con un procedimiento para determinar el perfil, las características de los sucesores de la organización. Si bien es cierto que cuentan con órganos de dirección como juntas de socios o consejos de familia, la participación de sus integrantes no es del todo activa en la toma de decisiones. Además, en las tres empresas estudiadas, el control de la organización se realiza de manera centralizada en la administración mediante el gerente de la organización quien, a su vez, se constituye en el representante legal.

Ahora bien, aun cuando las empresas cuentan con misión, visión, organigrama y que solo una de ellas tiene un plan estratégico, no han logrado desarrollar procesos de planificación en la empresa familiar de tal manera que les permitan proyectarse en el corto, mediano y largo plazo.

En estas empresas existe un ambiente cordial y respetuoso entre los socios, administradores, trabajadores y demás grupos de interés, asunto que se ve reflejado en un clima organizacional satisfactorio. De manera conjunta desarrollan periódicos encuentros familiares, en los cuales se tratan temas relacionados con el quehacer empresarial. Sin embargo, como se ha anotado, no se han formalizado de tal manera que permita asegurar que se haya establecido un consejo familiar donde se discutan los hechos relacionados con la empresa y en donde se construyan normas que la regulen. Así, se puede señalar que, si bien es cierto que existe participación de algunos miembros de la empresa de familia, también lo es el hecho de que no se documentan sus decisiones; como consecuencia, se generan situaciones en las que los temas tratados en las reuniones no cuentan con la evidencia necesaria ni la formalización para generar una retroalimentación o conclusiones que permita avanzar en temas claves de la organización. La toma de decisiones no se logra concretar sobre una base sólida, al no quedar un registro escrito de los temas tratados ni de las decisiones tomadas en cada reunión o foro familiar.

De acuerdo con la información recolectada, las características del entorno socioeconómico muestran un nivel favorable para las tres empresas: su compromiso por responder a los grupos de interés les ha permitido tener una transcendencia de más de cincuenta años.

En cuanto a su relación con los trabajadores, existen algunas dificultades de comunicación; pero, a pesar de ello, no se genera un resultado que impacte trascendentalmente a la organización. Es más, los equipos de trabajo cuentan con algunos colaboradores que llevan numerosos años en cada una de las organizaciones, aspecto que evidencia un alto sentido de pertenencia y de empoderamiento.

Al analizar la sucesión, dos de las empresas (Distribuidora Ricaurte Ltda. y Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.) han logrado trascender a la segunda generación, pese a que no se planifica su proceso para llegar a la tercera generación. Por el contrario, Radio Furatena Rocha e hijos, a pesar de su contribución a la cultura e historia de la región del Occidente de Boyacá, no logró pasar de su primera generación. Y, de manera infortunada, como empresa familiar y como símbolo de identidad regional, mientras se desarrollaba la presente investigación sucumbió al ceder su imagen, vender su licencia y parte de sus activos. De este modo, se generó una pérdida en la memoria histórica de una región, difícil de reparar.

La transformación de empresa de familia a familia empresaria es un paso que solo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. ha logrado comenzar: hasta el momento se encuentra en su fase inicial. En este hecho es importante resaltar la revisión de la evaluación dada a cada una de las dimensiones para, de esta manera, mejorar las condiciones de la organización y formular un plan de acción que le permita tanto la sostenibilidad como la perdurabilidad. La familia empresaria logra transformarse a través de la formalización de los diferentes procesos como la aplicación de la planificación y la administración estratégica, en la cual los diferentes grupos de intereses reconocen una misión, una visión familiar para la empresa, unos valores familiares y empresariales que son aplicados en cada una de las prácticas administrativas. Por ende, se han de crear órganos de dirección en la organización, además de contar con políticas claras en la reinversión de utilidades y reparto de dividendos y, asimismo, tener planificado el relevo generacional.

En las tres empresas objeto de estudio es necesario documentar e implementar mejoras en el quehacer de un buen gobierno, aspecto que permita optimar la confianza y la transparencia de las relaciones con las partes interesadas. Así, se ha de tener en cuenta que la generación de confianza a clientes, proveedores, entidades financieras, colaboradores y demás actores de la organización se cimienta a partir del establecimiento de lineamientos y políticas claras sobre los derechos, obligaciones y trato equitativo de los accionistas e integrantes del consejo de familia en el acceso a la información para tomar decisiones. Asimismo, se han de definir las tareas y

compromisos de la asamblea de familia para que se tengan criterios claros en su gestión.

La relación existente entre propietarios, empresa y familia, en estas organizaciones no se aparta de los enfoques tradicionales de las empresas familiares dado que su administración, tanto en la primera como en la segunda generación, se da en cabeza de sus dueños. Surge una mayor dificultad en relación con la sucesión a la tercera generación, pues no se vislumbra con seguridad que un integrante de la familia sea el que esté dispuesto a asumir las directrices de la organización. De este modo, se torna relevante la planificación del relevo generacional que tenga como alternativas un integrante de la familia, un administrador externo, un presidente interino o, en el caso más extremo, vender una parte o la totalidad de la sociedad o liquidarla.

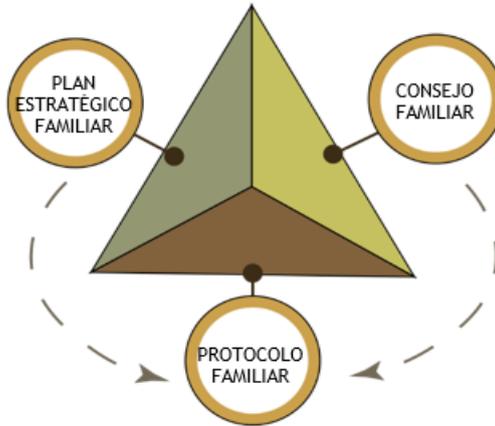
De igual manera, se debe contar con un líder efectivo con capacidad de trabajo en equipo, con buenos hábitos laborales, que tenga habilidad para la resolución de conflictos, se adapte al cambio y tenga conciencia clara de lo que busca la empresa familiar. Se deben evitar a toda costa los conflictos de intereses entre los integrantes de la organización, buscando el bien común. Además, se ha de diseñar un protocolo de familia de conocimiento público, el cual establezca una guía para la resolución de controversias, que garantice el crecimiento y la perdurabilidad de la empresa y que permita implementar de manera preventiva en busca de una armonía familiar y empresarial, basado en normas de conducta y que propenda por una adecuada resolución de conflictos. En otras palabras, se recomienda establecer un camino claro a seguir y que, con base en reglas claras, minimice posibles interpretaciones que generen dudas en el manejo de la organización.

La evaluación de la gobernanza en las empresas de familia

Mecanismos para mejorar las buenas prácticas en el entorno de las empresas de familia. En la planificación se deben contemplar estrategias que les permita trascender hacia una familia

empresaria. Se ha de implementar, entonces, el desarrollo de un plan estratégico familiar que, aunado a las reuniones recurrentes del consejo familiar, dé como resultado la constitución de un protocolo familiar para el desarrollo de la administración estratégica de la familia empresaria, como se representa en la Figura 8.

Figura 13. Plan estratégico familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrillo Silva (2018)

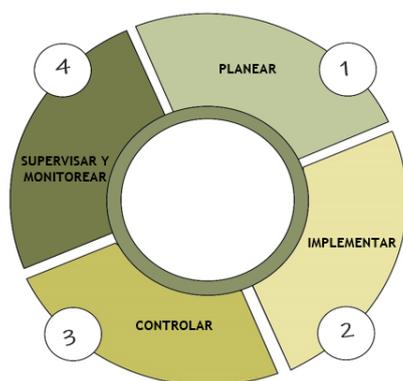
Los ejes del plan estratégico familiar inician con la formulación de los objetivos de la empresa de familia a largo plazo. Por ende, se hace imprescindible documentar y construir la filosofía de la administración. Allí se han de determinar, en principio, los requisitos para el ingreso de familiares a la empresa; también se han de establecer las alternativas de participación patrimonial en la empresa de familia y el manejo de la sucesión en la empresa; junto con ello, determinar la vinculación a altos cargos de personas independientes a los integrantes de la familia.

Como se ha señalado, el consejo familiar, mediante reuniones recurrentes de los integrantes de la familia, se constituye en un foro familiar. Allí se revisan los temas clave de la empresa de familia y se determina la realización de reuniones en forma periódica. Ahora bien, el protocolo familiar se constituye en un documento formal

suscrito por los miembros de la familia donde se compilan los ejes del plan estratégico familiar y las decisiones del consejo de familia.

Por su parte, la planificación estratégica familiar se materializa mediante la administración estratégica de la empresa de familia. Para su elaboración se debe contar con asesoría externa y con equipos de trabajo motivados que permitan una comunicación clara y fluida con la cual se permita difundir los objetivos y planes de acción de la organización.

Figura 14. Administración estratégica para las empresas de familia



Fuente: Elaboración de los autores

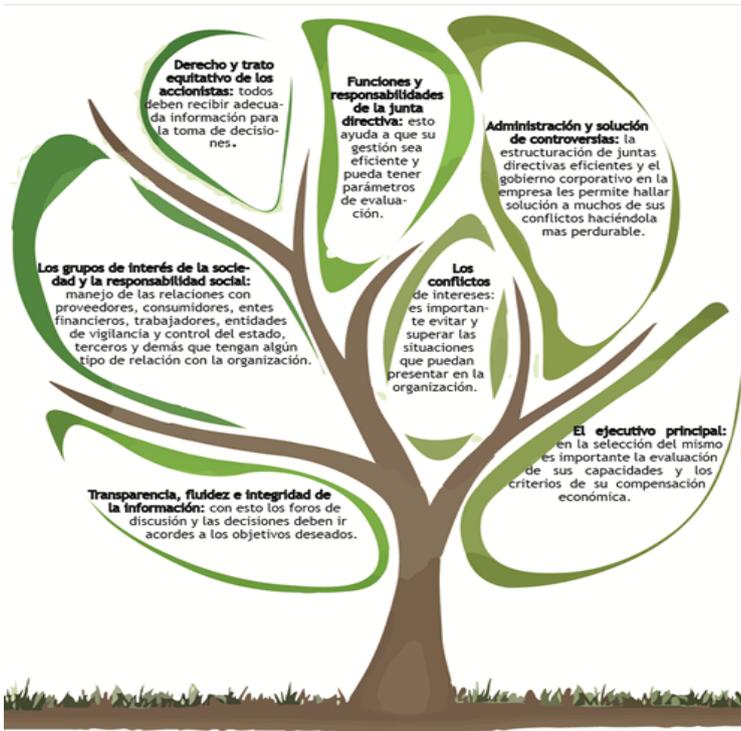
La Figura 9 representa las fases de la administración estratégica: planear, implementar, controlar y supervisar y monitorear. Las cuales se explican a continuación:

1. **Planear.** En esta fase se consideran las metas familiares y personales en la empresa; se selecciona la estrategia y se determinan los objetivos y elementos estratégicos que constituyen el programa.
2. **Ejecutar el plan de acción.** En esta fase se pone en práctica el programa establecido.
3. **Medir el desempeño organizacional.** Una vez establecidas las metas financieras, de mercado, de crecimiento y sociales, a partir de los intereses familiares y las capacidades, se realiza control del programa y se miden los resultados.

4. Cumplir con un plan de mejoramiento de los programas estratégicos. Se identifican oportunidades y se reformula el programa estratégico.

Asimismo, el gobierno corporativo marca el sendero a seguir de las empresas de familia para su correcta y transparente administración. Para ello se han de tener en cuenta aspectos como derecho y trato equitativo de las partes interesadas, tareas, y compromisos de la junta directiva, administración y soluciones de controversia, resolución de conflictos de intereses, equilibrio entre los actores de la sociedad, adecuada selección del ejecutivo principal y transparencia, fluidez e integridad de la información. Tal como se muestra a continuación:

Figura 15. Principios del gobierno corporativo en las empresas de familia



Fuente: Elaboración de los autores

Estos principios permiten que exista un equilibrio en las relaciones con los *stakeholders*, tanto internos y como externos de las empresas de familia, además de propender por la transparencia y la equidad en el desarrollo de sus prácticas empresariales.

La empresa familiar va más allá de la familia empresaria; su papel es determinante, dado que tiene la responsabilidad de continuar con un legado familiar. Por esta razón, puede afirmarse que las empresas familiares requieren una evaluación constante de sus prácticas. Esto les va a permitir establecer planes de mejoramiento y desarrollar procesos visionarios para crecer y expandirse en el mercado.

Ahora bien, los valores corporativos, concebidos como un conjunto de principios duraderos de la empresa familiar, buscan mantener la cultura empresarial y establecer la estrategia corporativa, como se evidencia a continuación:

Figura 16. Valores organizacionales de las empresas de familia



Fuente: Elaboración de los autores

Los valores organizacionales son aquellas pautas de comportamiento que orientan la organización a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral. Se pueden convertir en una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, como principal diferencial con la competencia. Además, tienen influencia desde los valores

humanos de cada integrante de la familia y trascienden a los valores familiares, los cuales están reflejados en las prácticas administrativas de la organización impactándola de manera positiva. Para ser sostenibles, las empresas de familia deben contar en el largo plazo con sistemas de gobernabilidad apropiados, así como la gestión de riesgos en la sucesión familiar.

Al revisar la evaluación de las buenas prácticas en el entorno de las tres empresas analizadas, se evidencia que la dimensión con el menor nivel de ponderación es la correspondiente al plan de sucesión. Las dimensiones entorno socioeconómico y entorno organizacional presentan un nivel de evaluación óptimo para las tres empresas al estar por encima del 72%, las dimensiones asamblea de familia o consejo de familia y entorno familiar para dos de las empresas presenta un nivel de evaluación por encima del 76%, pero para Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C., el resultado alcanzado está en el 61% y 56%, respectivamente. En cuanto a la dimensión gobierno corporativo en la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata se alcanza un nivel de evaluación favorable al estar representado en un 87% para las otras dos empresas el porcentaje alcanzado esta entre el 63% y el 69%.

Los resultados de la dimensión plan de sucesión hacen evidente que, en Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., se cumplen en un 54%; para Distribuidora Ricaurte Ltda., en un 56%; y en Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C., se muestra un indicador del 0%. Así las cosas, este factor se convierte en un elemento crítico que afecta, significativamente la perdurabilidad de las empresas analizadas, como quedó demostrado al finalizar este estudio con el cese de las actividades económicas de la empresa de familia Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C.

No obstante, para el caso de las dos primeras empresas estudiadas se lograron identificar como principales estrategias para la perdurabilidad, el hecho de tener una idea clara acerca de la empresa familiar a través de la diferenciación de cada uno de los sistemas: familia, propiedad y empresa. Del mismo modo, dentro de la empresa de familia algunos miembros están encargados del manejo administrativo y la representación legal, otros son socios, otros están vincu-

lados laboralmente a la organización. Hay claridad en cada uno de los roles que tienen los integrantes de la familia en la empresa, así como la formalización de la actividad económica a través de una persona jurídica. Aspectos que, en tales organizaciones, repercuten desde los miembros de la familia a cada uno de los trabajadores.

Como se ha indicado, Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C., no trascendió de la primera generación, a pesar de tener más de cincuenta años de existencia. Los miembros de la familia no se preocuparon por preparar o buscar un líder que hiciera crecer la empresa y la hiciera sostenible.

Es preciso señalar que en las dimensiones entorno familiar, entorno organizacional y gobierno corporativo, la empresa Hacienda Agrícola Casa de lata Ltda., cuenta con niveles más altos de evaluación. Al alcanzar una ponderación del 85%, 91% y 87% respectivamente. Al respecto, vale destacar que la innovación ha estado presente en el manejo de la empresa: en el sector agropecuario, es pionera en cuanto a la aplicación de procesos y técnicas de mejoramiento genético, manejo de la producción y control de la calidad. De este modo, se ha convertido en referente para otras organizaciones de este mismo sector a nivel nacional. Asimismo, el liderazgo de la empresa, a través de uno de los miembros de la familia, le ha permitido tener una visión clara para el cumplimiento de sus objetivos trazados y el análisis de problemáticas del sector a fin de contribuir en la construcción de políticas agropecuarias en el ámbito nacional.

De igual modo, en cuanto a las dimensiones asamblea de familia o consejo de familia y el entorno socio económico, la empresa Distribuidora Ricaurte Ltda. ha tenido mejor evaluación, al alcanzar una ponderación del 85% y 98%, respectivamente, cifras resultantes del hecho de presentar como fortalezas la posibilidad de contar con una visión emprendedora, la relación con sus clientes, la formalización de sus actividades, la excelente relación con su entorno socioeconómico en aspectos como la comunicación, el compromiso y la fidelidad de estos, de igual forma, la responsabilidad social por parte de la organización.

Por ende, la importancia de tener definido un plan de sucesión, la aplicación de los principios de gobierno corporativo, el establecer los protocolos de familia, el uso de la planeación estratégica, la responsabilidad social empresarial son factores clave para lograr la perdurabilidad de las empresas de familia.

La realización de la evaluación de las seis dimensiones permite conocer el grado de equilibrio con el que cuenta la empresa de familia frente a las buenas prácticas. A través de un hexágono, donde el nivel de excelencia se alcanza un resultado del 100%, cada dimensión es ponderada y se logra una representación gráfica que muestra cómo se encuentra la empresa de familia frente al referente ideal. Con el fin de identificar debilidades y fortalezas que permitan establecer medidas de acciones de mejora, para que la familia empresaria logre trazarse como objetivos el éxito empresarial, su longevidad y supervivencia, alcanzar la madurez y permanencia.

Herramienta para la evaluación de la gobernanza en las empresas de familia. En el desarrollo de la investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá” se construyó una herramienta que permite evaluar las buenas prácticas en el entorno de las empresas de familia. Tal instrumento representa en detalle el despliegue de seis dimensiones consideradas como adecuadas para identificar las directrices de la organización, los procesos de control y responsabilidad de los miembros de la dirección. Además, permite establecer si las prácticas de la organización se realizan de manera pertinente y si contribuyen al fortalecimiento de su plan estratégico.

Se retoman aquí tales dimensiones a evaluar, que han sido enunciadas desde el primer capítulo del presente texto:

- Asamblea de familia o consejo de familia.
- Entorno familiar.
- Características del entorno socio económico.
- Entorno organizacional.
- Plan de sucesión.
- Plan de gobierno corporativo.

En la caracterización de las prácticas en cada empresa de familia, se hace pertinente identificar los elementos que se desarrollan entorno a cada dimensión y así facilitar el entendimiento de las relaciones entre las partes interesadas y su incidencia en la gobernanza corporativa.

TEST PARA LA EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

El test de evaluación de buenas prácticas permite recolectar la información necesaria para evaluar las dimensiones arriba enumeradas. Dicho cuestionario cuenta con una escala de valoración de la apreciación de los entrevistados en relación con las prácticas empresariales de gobierno corporativo. Está diseñado para que cualquier empresa realice su propia evaluación a través de este instrumento y pueda emprender acciones de mejora en aspectos como protocolos de familia, consejos de familia, planes de sucesión y gobernanza.

De acuerdo con los aspectos mencionados, la empresa de familia debe realizar una adecuada gestión que facilite la obtención de la información, a través de los instrumentos aplicados, a fin de reconocer el valor de la intervención de cada uno de los funcionarios encuestados para llegar a un pertinente tamizaje de la gobernanza en la organización. Se espera que esta herramienta condense los elementos necesarios para la evaluación de las buenas prácticas y sirva de pauta en el desarrollo de una adecuada gobernanza en las empresas de familia.

A continuación, se presenta el instrumento:

I. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

| | | |
|--|---------|------------------------------|
| Nombre de la empresa de familia: | | |
| ¿Cuántos años lleva de creada la empresa?: | | Tipo de empresa: |
| Sector económico: No. de empleados: | | Actividad: |
| Teléfono: | Barrio: | Correo electrónico (e-mail): |
| Nombre del encuestado: | | Cargo: |

II. INSTRUCTIVO

A continuación, se detalla el cuestionario creado para evaluar las buenas prácticas administrativas en cada una de las dimensiones de las empresas de familia. Para ello, el encuestado responde, mediante la escala de evaluación propuesta, una serie de preguntas, cuyas respuestas deben centrarse en lo que ha observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. La percepción de los grupos de intereses sobre la empresa de familia es el principal generador de información para el diligenciamiento del cuestionario, por ello se puede recurrir a clientes, proveedores, trabajadores, socios, administradores con los que ha mantenido relaciones comerciales la organización.

En tal sentido, y de acuerdo con su opinión, se requiere que el encuestado marque **con una equis (X)** el grado en que se realizan las prácticas empresariales enunciadas. Las alternativas de respuesta son:

1. **Nunca**
2. **Casi nunca**
3. **Algunas veces**
4. **Casi siempre**
5. **Siempre**

1. Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia (formato 1)

| | En la asamblea de familia y/o consejo de familia: | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | Se define la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar | | | | | |
| 2 | Se diseña y actualiza el plan estratégico de la empresa con base en la misión, la visión, los principios y los valores de la empresa familiar | | | | | |
| 3 | Se fortalecen los valores que identifican la cultura de la empresa familiar | | | | | |
| 4 | Se preservan los bienes y valores de la empresa familiar | | | | | |
| 5 | Se ejerce el seguimiento y el control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar | | | | | |

| | En la asamblea de familia y/o consejo de familia: | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|----|--|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 6 | Se informa a los integrantes la familia sobre la actividad de la empresa | | | | | |
| 7 | Se facilita el crecimiento y la evolución de empresa familiar | | | | | |
| 8 | Se diseña un plan de capacitación y formación | | | | | |
| 9 | Se realizan evaluación de desempeño y rendimiento | | | | | |
| 10 | Se motiva a las nuevas generaciones para participar activamente en las actividades | | | | | |
| 11 | Se coordina la proyección del plan de sucesión en la empresa familiar | | | | | |
| 12 | Se discute, elabora y aplica el protocolo familiar | | | | | |
| 13 | Se controlan los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio | | | | | |
| 14 | Se establece el perfil profesional del sucesor | | | | | |
| 15 | Se evalúa el perfil de los candidatos a que asumirán la dirección y el control de la empresa | | | | | |

2. Dimensión: Entorno familiar (formato 2)

| | Características del entorno familiar | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | Antes de tomar decisiones en la familia, se vislumbran las diferentes alternativas | | | | | |
| 2 | Existe un consenso en las decisiones de la familia que afectan a la empresa | | | | | |
| 3 | Está definida la participación de los parientes políticos dentro de la empresa | | | | | |
| 4 | En la familia existen reglas que establecen la relación empresa – familia | | | | | |
| 5 | La familia discute regularmente los temas de la empresa y los formaliza | | | | | |
| 6 | La familia promueve el trabajo conjunto entre los integrantes de las actuales y nuevas generaciones | | | | | |

| | Características del entorno familiar | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|----|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 7 | La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones | | | | | |
| 8 | En la familia se tiene claridad del perfil profesional del sucesor | | | | | |
| 9 | En la familia se promueve la participación de las nuevas generaciones en la dirección | | | | | |
| 10 | En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa | | | | | |

3. Dimensión: Características del entorno socioeconómico (formato 3)

| | Prácticas empresariales en relación con el entorno | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | Los cambios en las políticas de gobierno comprometen la toma de decisiones en la empresa | | | | | |
| 2 | En la empresa la competencia es actor que promueve el desarrollo | | | | | |
| 3 | La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia | | | | | |
| 4 | La empresa cuenta con políticas establecidas para la selección de sus proveedores | | | | | |
| 5 | La empresa mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores con el fin de darle un mayor valor agregado a sus clientes | | | | | |
| 6 | La empresa promueve la calidad en la producción y venta de bienes y servicios | | | | | |
| 7 | La empresa hace uso de nuevas tecnologías | | | | | |
| 8 | La empresa contempla planes de contingencia frente a posibles declives de los ciclos económicos de su actividad | | | | | |
| 9 | La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | La empresa cumple con sus responsabilidades ante las entidades de vigilancia y control | | | | | |
| 11 | La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios | | | | | |
| 12 | La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas | | | | | |
| 13 | La empresa analiza las actuales y futuras tendencias del mercado | | | | | |
| 14 | La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones | | | | | |
| 15 | La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social | | | | | |

4 Dimensión: Entorno organizacional (formato 4)

| | Prácticas empresariales al interior de la empresa | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | En la empresa, los cambios de dirección afectan la continuidad de las estrategias | | | | | |
| 2 | La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales | | | | | |
| 3 | La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados | | | | | |
| 4 | El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales | | | | | |
| 5 | La empresa cuenta con un organigrama y es difundido a los colaboradores | | | | | |
| 6 | La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los colaboradores | | | | | |
| 7 | La asignación de puestos en la empresa se realiza con base en la competencia profesional | | | | | |
| 8 | La empresa involucra a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo | | | | | |
| 9 | Los colaboradores de la empresa participan en los programas de capacitación y desarrollo | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | En la empresa la información fluye de manera positiva entre los diferentes niveles | | | | | |
| 11 | La alta dirección de la empresa alienta al personal a comunicarse claramente | | | | | |
| 12 | El personal de la empresa se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia | | | | | |
| 13 | La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos. | | | | | |
| 14 | Existe comunicación en doble vía entre los integrantes de la empresa | | | | | |
| 15 | En la empresa se tiene previsto un plan de ascensos | | | | | |
| 16 | La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones) | | | | | |
| 17 | La empresa promueve un adecuado clima organizacional | | | | | |
| 18 | La empresa promueve las políticas de manejo de la información y la comunicación | | | | | |
| 19 | La empresa promueve el trabajo en equipo | | | | | |
| 20 | La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa | | | | | |

5 Dimensión: Plan de sucesión (formato 5)

| | En relación con el plan de sucesión... | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión | | | | | |
| 2 | Se cuenta con un plan de sucesión aprobado por la empresa familiar | | | | | |
| 3 | En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro | | | | | |

| | En relación con el plan de sucesión... | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|----|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 4 | Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar | | | | | |
| 5 | Las nuevas generaciones conocen los lineamientos con los que serán evaluados los aspirantes a la dirección | | | | | |
| 6 | Se tienen establecidos los valores familiares y empresariales que deben cumplir los aspirantes a la dirección | | | | | |
| 7 | Se actualizan de manera constante los planes de sucesión de conformidad con las exigencias del entorno empresarial y familiar | | | | | |
| 8 | En el plan de sucesión están expuestas de manera clara las habilidades, destrezas, competencias y conocimientos que se deben tener en cuenta en la elección del posible sucesor | | | | | |
| 9 | Está definido claramente en el plan de sucesión cómo se realiza la integración de las nuevas generaciones a los órganos de dirección | | | | | |
| 10 | El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones familiares y lograr perpetuarse con el paso de los años | | | | | |

6. Dimensión: Gobierno corporativo (formato 6)

| | En relación con el funcionamiento del Gobierno Corporativo | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | El comité de gobierno corporativo debe promover equidad, responsabilidad y transparencia | | | | | |
| 2 | La empresa tiene un código de ética y buenas prácticas | | | | | |
| 3 | Debe propender el trato equitativo de las partes interesadas | | | | | |
| 4 | La organización cuenta con mecanismos que promuevan la participación de los socios o accionistas en la asamblea general | | | | | |
| 5 | La empresa da a conocer con claridad, los derechos y las obligaciones de los accionistas | | | | | |

| | En relación con el funcionamiento del Gobierno Corporativo | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-----------|--|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 6 | La empresa divulga la información relevante de manera oportuna ante el Consejo de Familia | | | | | |
| 7 | La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de Familia que evitan al máximo la delegación de autoridad. | | | | | |
| 8 | La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores | | | | | |
| 9 | La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas | | | | | |
| 10 | La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores) | | | | | |
| 11 | La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidad de control | | | | | |
| 12 | En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos | | | | | |
| 13 | La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias generadas por las relaciones entre accionistas -administradores -familia | | | | | |
| 14 | La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés | | | | | |

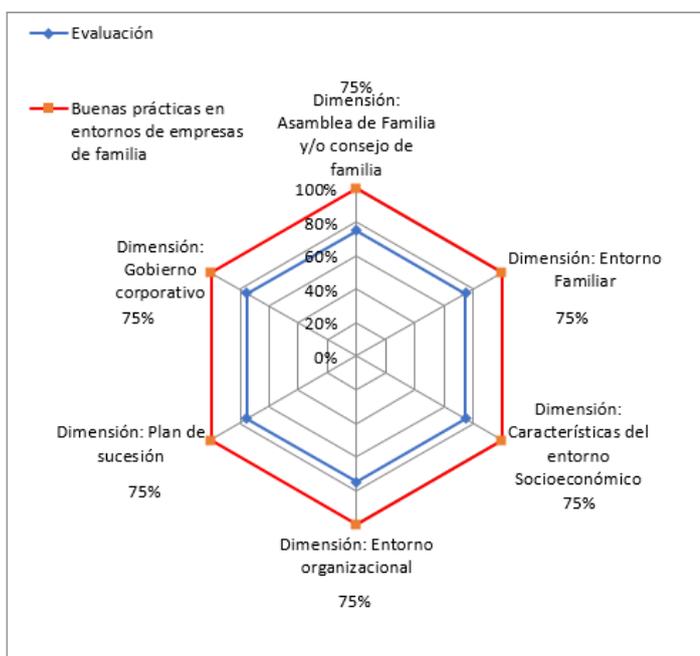
La evaluación de los resultados se logra a partir de la tabulación de la información en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, se registra en la celda correspondiente el valor asignado a cada una de las respuestas, es necesario tener en cuenta la cantidad de preguntas, así como la de encuestados para determinar el puntaje obtenido en cada respuesta, puesto que, se deben acumular los valores en las celdas para llegar al diseño del hexágono¹². Posteriormente, con los datos suministramos se utiliza la opción de gráficos disponible en la misma hoja: la función de gráfico de radial permite visualizar

.....
 12 Para el presente caso, la escala utilizada en el test de evaluación ha sido la siguiente: Nunca que corresponde a 1; Casi nunca, a 2; Algunas veces, a 3; Casi siempre, a 4; y Siempre, a 5.

los datos seleccionados en forma bidimensional y también las diferencias existentes entre las seis dimensiones analizadas y su rango ideal. Para crear el gráfico radial se seleccionan las celdas donde se registraron los datos, luego se va al menú insertar y se ubica la opción gráficos, se da clic sobre el icono gráficos de cascada y en la lista desplegada se ubica el gráfico radial en la parte inferior. Automáticamente, el gráfico seleccionado se integrará a la hoja activa donde están registrados los datos.

Para suministrar un ejemplo se elaboró la gráfica con un porcentaje del 75% en cada una de las dimensiones.

Figura 17. Gráfico radial representado en un hexágono.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la gráfica resultante indica el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en cada una de las dimensiones correspondiente a las buenas prácticas organizacionales. El 100%

de respuestas afirmativas en cada dimensión forma el hexágono rojo que representa el ideal de las buenas prácticas de empresas de familia. Ahora, cuanto más se acerque la gráfica de evaluación de color azul al hexágono ideal, se evalúa que la empresa de familia estará cumpliendo con cada una de las dimensiones que caracterizan la gobernanza corporativa.

En fin, las indagaciones realizadas permiten identificar las falencias al interior de las empresas de familia. Tal identificación posibilita plantear medidas y estrategias para fortalecer el control de la administración, la democratización en las decisiones, los cambios generacionales, la mitigación de los conflictos familiares y la formalización de sus procesos administrativos. Para ello, la empresa de familia ha de priorizar aquellos elementos en los que se encuentran las debilidades más representativas; es decir, fortalecer aquellas dimensiones en las cuales el hexágono en azul se encuentre más alejado del ideal hexágono en rojo.

El radar de la innovación: sus 12 vías¹³

Pulgarín y Gómez (2016) recuerdan que la corriente principal de la innovación proviene de la OCDE a través del denominado “Manual de Oslo”; documento en el cual se establece un itinerario para la recolección e interpretación de información relacionados con la innovación. Allí se define la “innovación como un proceso de agregación de lo nuevo, donde la modificación en los componentes y/o la relación entre los componentes de un artefacto o sistema, supone la emergencia de una innovación” (p. 3). Señalan, además, que la primera versión del Manual, al equiparar empresa e industria, introdujo las tradicionales vías para la innovación: el producto y el proceso. Posteriormente, con el auge “de las empresas de servicios y las economías basadas en el conocimiento”, en una nueva versión del Manual se integraron “dos tipos adicionales de innovación: i) la Innovación organizacional, para referirse a nuevas configuraciones de modelos de negocio, y ii) las innovaciones de mercado, que se orientan a la relación entre el cliente y la organización” (Pulgarín y Gómez, 2016, p. 5).

.....
13 Autor del presente apartado, Carlos Alberto Molina Rodríguez.

Los citados autores señalan que estas vías para la innovación no resultan del todo precisas para abordar la diversidad de posibles innovaciones que se pueden dar en el ámbito de una organización. De ahí que rescaten el valor del radar de innovación propuesto por Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006), pues, según ellos, “expone una expresión ampliada de las 4 vías del Manual de Oslo que culmina con la declaración de 12 diferentes vías para innovar” (Pulgarín y Gómez, 2016, p. 5). En otros términos, a los cuatro caminos básicos de innovación (qué ofrece la empresa, a quién, cómo y dónde se ofrece), los autores suman otros ocho modos: plataforma, soluciones, experiencia del cliente, captura de valor, organización, cadena de suministro, red y marca. La propuesta de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) ha tenido gran acogida entre quienes se dedican al estudio y puesta en práctica de procesos de innovación y puede resumirse en los siguientes términos¹⁴:

Oferta: productos o servicios ofrecidos por la empresa a sus clientes. En procesos de innovación, las empresas han de diseñar ofertas para crear un alto valor de manera que sean apreciados por los clientes.

Plataforma: conjunto de dispositivos, métodos o tecnologías que proporcionan el desarrollo de líneas y de productos que, a manera de módulos, posibilitan la generación de cambios en el portafolio de productos o servicios ofertados por la empresa, sin que se deba partir necesariamente de un nuevo diseño o propuesta.

Soluciones: oferta de productos, servicios e información con los cuales se procura resolver problemas de los clientes.

Clientes: individuos o instituciones que compran o consumen los productos y servicios de la empresa. En la innovación, la organización ha de buscar nuevos segmentos de clientes no contemplados o atender necesidades no satisfechas de clientes antiguos; descubrir nuevos mercados.

Experiencia del cliente: percepciones del cliente cuando interactúa con la empresa y con su producto o servicio. La organización debe

.....
14 Adaptado a partir de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006).

buscar estrategias o acciones para mejorar la experiencia del cliente ante la empresa.

Captura de valor: mecanismo que permite a la empresa ganar en el sector económico donde ha decidido competir; por lo general, se percibe y recibe en el precio del bien o el servicio ofrecido. En tal sentido, se deben encontrar novedosas fuentes de ingreso, desarrollar interacciones productivas con otros agentes, encontrar mecanismos para capturar valor mediante la vinculación con clientes y socios estratégicos.

Procesos: actividades realizadas en la empresa con la finalidad de administrar las operaciones internas. Deben estar en constante rediseño para alcanzar mayor eficiencia, mejor calidad o más rapidez.

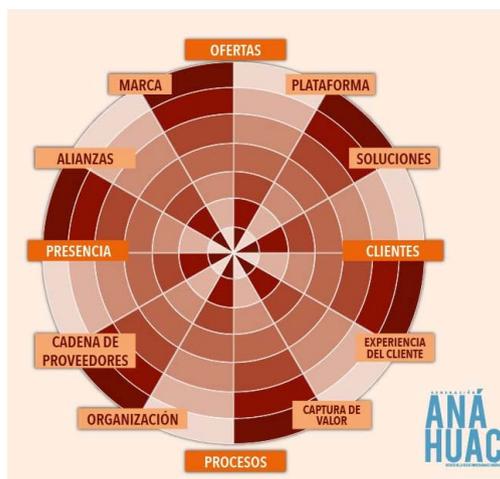
Organización: estructura de la empresa, de sus sociedades, roles y responsabilidades. Se han de replantear las actividades de la organización, sus funciones, responsabilidades e incentivos.

Cadena de suministro (proveedores): cadena de actividades, elementos y agentes que conducen los productos, servicios e información desde el origen al destino final. Innovar en este aspecto implica la creación de formas de venta o de distribución.

Presencia: puntos o canales que la organización utiliza para entregar sus productos o servicios al mercado y donde puedan ser adquiridos o utilizados. Se deben buscar modos no tradicionales, crear canales de distribución o redefinir los canales para ofertar los productos o servicios.

Red: sistema que posibilita la conexión entre la empresa, sus productos y sus clientes a fin de que se genere valor para todos. Se debe aprovechar la red de contactos para rediseñar conexiones efectivas.

Marca: símbolos, palabras y marcas usados por la empresa con la finalidad de dar a conocer su producto o servicio a los clientes. Se puede apoyar o extender la marca en forma creativa para expandirla o apoyarse en ella para entrar en otros dominios.

Figura 18. Las 12 vías para la innovación

Fuente: Red de Universidades Anáhuac, adaptado de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006)

El radar como herramienta de análisis y de proyección puede ayudar tanto a ampliar el enfoque de innovación en las empresas como a demostrar que la innovación consiste en la creación de valor nuevo, no necesariamente a partir de nuevos productos. Como se señaló con anterioridad, el radar cuenta con cuatro grandes dimensiones que se aprovechan como anclas de negocios: i) Ofertas que crea una empresa (qué); ii) Clientes que atiende (quién); iii) Procesos que emplea (cómo); y iv) Puntos de presencia que utiliza para hacer llegar sus ofertas al mercado (donde). Ahora bien, repartidas en estas cuatro dimensiones principales, y las otras ocho que las complementan, las empresas pueden analizar sus procesos e innovar en sus negocios más allá de que sea en el producto o en innovación tecnológica; en realidad, una empresa puede innovar a lo largo de cualquiera de las 12 vías o dimensiones realizando las más diversas posibilidades de combinación de factores: (qué + quién + cómo + dónde); (qué + quién + cómo); (qué + cómo + dónde) ...

De otra parte, en los procesos de análisis o de proyección, el radar de la innovación puede valerse de los gráficos radiales para representar las evaluaciones de las diferentes opciones que se tomen en

función de las variables determinadas. Un ejemplo del uso de los gráficos radiales se ha demostrado en el presente capítulo cuando se aplicó un gráfico radial de seis lados, resultante de la valoración realizada a las buenas prácticas administrativas en cada una de las dimensiones de las empresas de familia: asamblea de familia o consejo de familia, entorno familiar, características del entorno socio económico, entorno organizacional, plan de sucesión y plan de gobierno corporativo.

Al respecto, vale recordar que los gráficos radiales posibilitan exponer en un gráfico bidimensional una o más variables y, de manera lógica, a cada radio le corresponde marcar la varianza de las variables establecidas. De ahí que, en principio, los gráficos radiales se constituyen en una herramienta que posibilita la comparación de múltiples variables cuantitativas. En tal sentido, se tornan útiles al momento de determinar en una comparación de qué variables tienen valores similares o si se presentan valores disímiles entre cada variable (Ribecca, s. f.). De igual manera, los gráficos radiales posibilitan ver qué variables son altas o bajas dentro de un conjunto de datos respecto de un punto de referencia; por tanto, se consideran adecuadas para registrar el rendimiento, por ejemplo.

En un estudio práctico, el investigador o analista determina la cantidad de variables que considere pertinentes para analizar el fenómeno, así como los valores que formalizarán la varianza de cada variable establecida; igualmente, a cada variable se le asigna un eje que inicia en el centro. Los ejes (es decir, las variables) se disponen de manera radial y se guardan iguales distancias entre sí, de tal manera que se mantiene similar escala entre los ejes. Para el análisis, cada valor de las variables se señala a lo largo de su eje individual y, posteriormente, las varianzas se conectan entre sí mediante líneas para configurar un polígono que se usa como una guía que se compara con los valores ideales o establecidos por el marco de referencia.

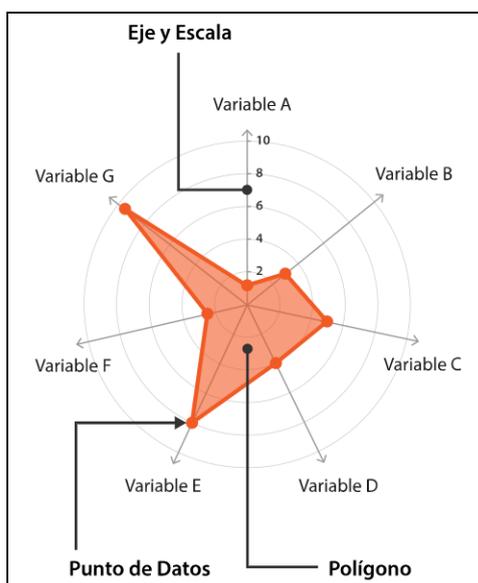
En otros términos, al respecto, Sainz et al señalan que

La longitud de datos de un radio es proporcional a la magnitud de la variable. El centro se toma como 0 y a la altura del perímetro del radio se da n como valor más alto (valor ideal o valor medio). Se traza una línea

que uno los puntos establecidos en los radios, formando una telaraña que permite observar similitudes o valores atípicos. (Sainz et al., 2015, p. 15)

Una vez aplicados los instrumentos establecidos para recolectar la información, se puede obtener, gracias al uso de la hoja de cálculo de Microsoft Excel, una gráfica que facilita la interpretación de resultados al mostrar de manera visual las diferencias entre el valor esperado y el valor real, tal como se ejemplifica en la siguiente figura:

Figura 19. Ejemplo de gráfica radial diagrama de radar o de araña



Fuente: Ribeca (s. f.)

En el estudio de la gobernanza del presente libro se establecieron seis variables (ejes); el valor n como valor ideal frente al cumplimiento de las acciones administrativas adelantadas en las empresas de familia estudiadas se estimó en cinco (5); y a partir de ese valor se fijó una escala utilizada en el test de evaluación con base en la siguiente gradación: Nunca corresponde al valor 1; Casi nunca, a 2; Algunas veces, a 3; Casi siempre, a 4; y Siempre, a 5. La información se obtuvo a partir de una serie de preguntas presentadas páginas

atrás. El objetivo del cuestionario radica en reconocer la percepción de los grupos de intereses sobre cada empresa de familia estudiada. Por ello se recurrió a clientes, proveedores, trabajadores, socios, administradores con los que ha mantenido relaciones comerciales la organización y cuyas respuestas se debían centrar en lo que han observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenecen. Las gráficas resultantes indicaron el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en cada una de las dimensiones correspondiente a las buenas prácticas de las empresas de familia. Posteriormente, con los datos suministrados se utilizó la opción de gráficos radiales para visualizar en forma bidimensional los datos seleccionados y así reconocer las diferencias existentes entre las seis dimensiones analizadas frente a su rango ideal.

En relación con el radar de la innovación, el procedimiento a aplicar es similar; es decir, se toman como base los doce ejes (variables) determinados por los autores de la propuesta. A partir de la selección de ejes que el estudio determine, se establece una escala numérica frente al valor ideal de cumplimiento de cada una en cuanto a las condiciones de innovación que se adelanten en la empresa (de familia, en el caso que aquí atañe) o a las que puede o debe aspirar la organización. Se está hablando, de manera sintética, en una adecuada propuesta de variables e indicadores que reflejen la situación real o ideal de una organización.

El siguiente paso consiste en elaborar el instrumento mediante el cual se va a recolectar la información y, de manera obvia, determinar la población que va a facilitar los datos pertinentes para el estudio. Como se señalará en el epílogo del presente documento, con el fin de garantizar los procesos, este tipo de estudios requieren de una constante triangulación en cada etapa del transcurso de la investigación o del de análisis. En tal sentido, se deben buscar los más diversos informantes y la mayor variedad de instrumentos. De igual manera, a pesar de que se establece una escala numérica para verificar un ideal frente a los ejes de la innovación, se debe reconocer que se están adelantando procesos de investigación o de estudio de carácter mixto: un adecuado balance entre etapas o pasos cualitativos y cuantitativos.

Una vez aplicado el sistema de variables e indicadores determinados para el estudio, como se ha señalado, se obtiene, mediante el uso de la hoja de cálculo de Microsoft Excel, un diagrama de radar que permite registrar la capacidad innovadora de la empresa de familia y su potencial de desarrollo. Ahora bien, como señalan Sainz et al (2015), es evidente que el trabajo con un sistema mixto siempre presenta un cierto grado de subjetividad. Y es ahí donde cobra mayor validez la triangulación metodológica, de datos e, incluso, teórica que se reseñará y ampliará en el epílogo del presente texto.

Realizado el diagnóstico, se puede configurar y emprender la estrategia más efectiva para alcanzar el ideal de innovación de la organización. Es decir, la administración de la empresa cuenta ahora con una información de calidad que le permitirá determinar y ejecutar las acciones pertinentes para realizar cambios que redunden en la mejora de los ejes analizados: oferta, plataforma, soluciones, clientes, experiencia del cliente, captura de valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, red o marca.

Finalmente, vale anotar con Sainz (2005) que con la aplicación del diagrama de la red de innovación también se puede adelantar el seguimiento de las mejoras aplicadas, pues con los mismos elementos que sirvieron de base para realizar el diagnóstico, también se hace posible constatar de manera gráfica los avances que en materia de innovación va teniendo la empresa, en el caso de haya llevado a cabo las recomendaciones y en un corto plazo se atreva a realizar por sí sola una segunda o tercera evaluación de sus procesos administrativos en cuanto a innovación desde la perspectiva del radar y sus doce ejes.

EPÍLOGO

Carlos Alberto Molina Rodríguez

La investigación en empresas: perspectivas

Diversas perspectivas pueden asumirse con el fin de adelantar procesos de investigación en empresas en general y en empresas de familia en particular. Una opción consiste en considerar que los procesos investigativos se han de realizar con el fin de adquirir información a profundidad acerca del funcionamiento de una empresa en cuanto a su finalidad. Estudios de este tipo generan información que permitiría encontrar las estrategias, los productos o los servicios que sean más eficientes y efectivos a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales. Vista así, la investigación tiene una finalidad práctica: generar un conocimiento a partir del cual se puedan tomar decisiones de tipo administrativo.

Esta visión tendría, a su vez, dos focos. Uno centrado en la gestión, entendida como la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social que procura el logro de unos objetivos; de este modo, se realizarían investigaciones relacionadas con estrategias y competitividad, innovación, desarrollo empresarial, liderazgo, etc. Otro foco de investigación se orienta hacia las áreas funcionales; se tendrían, entonces, investigaciones en finanzas, mercado, producción y recursos humanos, entre otros (Calderón y Castaño, 2005).

Al momento de adelantar investigaciones que tengan como objeto las empresas, se puede contemplar la posibilidad de asumir otro enfoque: realizar estudios más orientados hacia la epistemología de la disciplina administrativa. Se habla, en este sentido, de investigaciones teóricas que, con el fin de fortalecer el estatuto científico de la administración, busquen sustentos conceptuales relacionados con las teorías organizacionales o con la interrelación de la administración con teorías derivadas de las ciencias sociales. Asimismo, y en el sentido de generar un conocimiento que vaya más allá del fin utilitario de la información obtenida, Calderón y Castaño refieren las investigaciones centradas en el comportamiento y las relaciones

organizacionales: “la comprensión de la autoridad y el poder, de la persona en la organización y sus relaciones con el *ethos* de la gestión, las relaciones laborales, la responsabilidad social empresarial” (2005, p. 8).

Ahora bien, los citados autores insisten en la necesidad de formular proyectos de investigación que posibiliten el fortalecimiento de la interrelación transdisciplinar de la administración con disciplinas como la economía, la sociología, la psicología, la antropología, la política... Esto facilitaría “la complementariedad de saberes alrededor de los objetos de estudio y de los problemas específicos que se pretende solucionar” (Calderón y Castaño, 2005, p. 11). Así, la configuración de marcos teóricos y metodológicos con aportes provenientes de otras ciencias sociales y humanas evitaría el reduccionismo que, por lo general, se tiene cuando se procuran construir modelos teóricos a partir exclusivamente de la técnica de dirección y gestión de empresas (Calderón y Castaño, 2005). Por ende, enfatizar en la pertinencia social de la investigación en el área de administración de las empresas va más allá de la búsqueda de alternativas de solución a los problemas gerenciales y administrativos; permitiría que las propuestas tengan consecuencias efectivas sobre “aspectos fundamentales como la dignidad de la persona, el desarrollo humano, los impactos sobre el medio ambiente y sobre problemas sociales como el empleo y la calidad de vida” (Calderón y Castaño, 2005, p. 11).

Por su parte, Cruz, reconoce que es difícil alcanzar la novedad auténtica del saber administrativo dado su carácter “funcional, instrumental y técnico”.

En especial, porque casi toda la producción intelectual investigativa es funcional y “se declara voluntariamente al servicio del interés gerencial; toma partido en favor de la racionalidad productiva instrumental [...] y se concibe así misma sólo como afinamiento de las destrezas encaminadas a generar utilidades al menor costo posible” (Cruz, 2005, p. 37).

Si la producción intelectual se construye desde una mirada funcional instrumental, poco se ganará en cuanto a generar teoría en la administración, como lo hacen las ciencias. Entonces, como señala Cruz, si el conocimiento administrativo se centra en que las “orga-

nizaciones productivas necesitan gerentes expertos, refinamientos instrumentales que garanticen la eficacia de sus procesos, rentabilidad y sostenibilidad en un entorno cada vez más competido”, sólo se alcanzará un “refinamiento instrumental” (Cruz, 2005, p. 37). Al respecto, concluye el mismo autor que, en relación con el hecho de generar conocimiento a partir de las empresas como objeto de investigación, se “tiene por delante una inmensa tarea disciplinaria y epistemológica: explicar las lógicas organizacionales y las rutinas administrativas, a partir de los paradigmas ya construidos de las ciencias humanas y sociales, tanto como del pensamiento matemático y la ética” (2005, p. 37)

En tal sentido, se torna válido retomar a López cuando reconoce la posibilidad de generar un tipo de conocimiento que dé cuenta de la realidad empresarial, bien sea desde la perspectiva descriptiva o desde lo explicativo. Para tal fin, como ya se enunció, es posible acercarse a las empresas y a sus áreas funcionales desde la administración en conjunción con otras disciplinas (economía, sociología, matemática, filosofía, por ejemplo). Esta perspectiva posibilitaría proponer el planteamiento de “trabajos orientados a dar cuenta de cómo es una realidad o cómo opera la empresa” (López, 2005, p. 46). Al respecto, reconoce que tales investigaciones han de tener en cuenta las áreas funcionales de la empresa, junto con lo administrativo y organizacional.

Realizar una investigación de tipo descriptivo de una empresa puede incluir, asimismo, el estudio de casos que reporten prácticas específicas, que muestren “una realidad en un momento concreto, [...] pero también estudios de caso que sirven para arriesgar hipótesis, encontrar un indicio o generar una sospecha” (López, 2005, p. 48). Esto, sin desconocer u olvidar la llamada investigación aplicada: “aquella que genera conocimiento para una empresa o sector específicos, con el fin de resolver sus problemas inmediatos” (López, 2005, p. 46).

De otra parte, a la hora de estudiar las empresas, se puede optar por adelantar estudios de tipo explicativo o prescriptivo. Al respecto, López llama la atención en cuanto al cuidado de que se ha de tener en cuanto a que este tipo de investigaciones no puede caer en la

falacia de que con sus resultados se aspire a alcanzar “generalizaciones totalizantes”. Las empresas son entes sociales y, por tanto, se debe reconocer que una serie de estudios deductivos no pueden generar “leyes inmutables”, como tampoco generar “fórmulas” que sean aplicables a cualquier organización sin importar su contexto ni su realidad interna (López, 2005, p. 46).

La historia empresarial, metodología y validez

Como alternativa de investigación, la historia empresarial se debe establecer como una actividad académica destinada, especialmente, a investigar e indagar acerca de la empresa que tiene en cuenta la dinámica, el cambio y la evolución de las organizaciones. Por tanto, la historia empresarial se constituye en una actividad cuya finalidad radica en interpretar la relación entre la administración de empresas y la historia. Ahora bien, la relación entre estos dos campos del saber se hace posible gracias a sus condiciones: en el caso de la historia, de acuerdo con el objeto de estudio, determinará vínculos con otras disciplinas científicas; por el lado de la administración, “en su esencia, [...] tiene una característica multidisciplinaria” que le permite “interactuar con muchos temas del conocimiento, desde los más cuantitativos hasta los más cualitativos” (Dávila, 2005a, p. 26).

Esto se traduce en que, a la hora de adelantar estudios acerca de las empresas (y en el caso que aquí atañe, empresas familiares), además de atender a la lógica rigurosidad de una disciplina científica (en este caso, la historia), los elementos constitutivos de la investigación como teoría, objeto, método, metodología y finalidad, en aras de fortalecerse desde la interdisciplinariedad, han de acompañarse con conocimientos provenientes de la óptica y de la teoría de la administración.

Ahora, en cuanto a la metodología, se puede señalar que la historia empresarial hace uso de las mismas fuentes a las que se accede en los estudios históricos. Por ende, los archivos se constituyen en generadores de información de gran importancia.

...la acuciosidad de los investigadores ha demostrado el valor de las fuentes notariales, informes oficiales y registros públicos, así como de una amplia gama de fuentes documentales (memorias, archivos de prensa, fuentes secundarias, etc.). Y para los estudios que cubren la época contemporánea las entrevistas en profundidad han comprobado ser una fuente muy valiosa y útil (Dávila, 2005b, p. 66).

Para la obtención de un documento de historia empresarial, la investigación histórica divide el proceso en diferentes etapas. La primera fase se enmarca en la recogida de información. En este momento de la investigación se debe acudir a fuentes primarias como actas y reportes, manuales de organización del trabajo o correspondencia interna y externa, a informes financieros...; es decir, se recurre a los archivos “oficiales” de las organizaciones. También existen fuentes como diarios o memorias de los protagonistas, estudios de mercado, diagnósticos empresariales, campañas publicitarias; así como archivos de tipo tecnológico, archivos pictóricos y todo tipo de material impreso y manuscrito e, incluso, restos físicos como instalaciones, edificios, muebles y vestimenta.

Cuando las organizaciones aún están en funcionamiento, para esta etapa, la historia empresarial recurre a otra fuente importante y determinante: la entrevista a profundidad con los protagonistas. Su relevancia radica en el hecho de que no toda la información se encuentra registrada en documentos y, además, gran cantidad de esta se transmite por medio de la comunicación oral. De allí la importancia de lo que Segreto y Dávila llaman la historia oral como fuente alternativa (Álvaro, 2004). Optar por esta fuente depende del hecho de que las personas involucradas en la actividad empresarial estén vivas o que hubiese individuos que estuvieran en contacto con la empresa o que, de algún modo, la hayan conocido de primera mano (Roncancio, 2016). En este tipo de recolección de información el entrevistador juega un papel fundamental: de su habilidad para realizar los interrogantes y para dirigir la entrevista depende la calidad de los datos que se obtengan y así recolectar información verdaderamente relevante para la investigación.

La segunda fase consiste en sistematizar y analizar la información recolectada en la primera fase. Dicha información se sistematiza mediante matrices a través de las cuales se relacionan los diferentes

momentos históricos de la empresa con las teorías de la administración. Ahora bien, el análisis se considera como el “conjunto de operaciones empírico-conceptuales mediante las cuales se construyen y procesan los datos pertinentes del problema de estudio para ser interpretados” (Torres, 2002. p. 167). Tal análisis permite la interpretación evolutiva de la organización y el rescate del papel de la administración como impulsadora de cambios o creadora de la historia de la empresa.

La tercera y última fase es la escritura del documento histórico. El texto final se ha de estructurar con el propósito de apuntar a un tipo de discurso científico y de carácter analítico que haga posible la recreación de una historia que combine, en un todo, la parte argumentativa propia de los documentos históricos y las descripciones; un texto que responda al qué, al por qué o al cómo de un estado o de un cambio de la organización.

En trabajos de historia empresarial, el estudio de casos y la historia de vida se reconocen como dos herramientas de metodológicas fundamentales a la hora de investigar cambios y evoluciones de las organizaciones. Ambos recursos provienen de la perspectiva cualitativa de la investigación; por tanto, tienen como característica principal la producción de “datos descriptivos e interpretativos mediante la cual las personas hablan o escriben con sus propias palabras el comportamiento observado” (Berríos, 2000 citado en Chárriez, 2012, p. 50). Ahora bien, la historia de vida puede ser considerada como un “subproducto” de los estudios de caso, pues al adelantar investigaciones centradas en un caso de la vida de un empresario, de manera consecuente, se obtiene una biografía que, perfectamente, puede pertenecer a la construcción monográfica de la historia de una empresa. Por consiguiente, la historia empresarial, al estudiar casos, aplica una metodología consistente en el empleo del método histórico encaminado a asumir problemas de investigación estructurados de manera rigurosa por parte del historiador.

Una característica interesante en la metodología seguida en los estudios de caso está en su flexibilidad; al respecto se recuerda que lo único fijo en este modelo está en los momentos de elección del caso y configuración del diseño. Asimismo, para tales diseños

suelen reconocerse dos opciones: los estudios de caso único, utilizados en especial para el abordaje de situaciones o problemas particulares que resultan poco conocidos y de gran relevancia en sí mismo o para la comprobación de teorías, y los estudios de casos múltiples que permiten la comparación desde diferentes miradas y la obtención de resultados empíricos de diferentes situaciones que cuentan con condiciones similares en niveles generales en la teoría (Neiman y Quaranta, 2006).

Uno de los campos de acción para investigar en historia empresarial se encuentra enfocado en las empresas familiares, entendidas como sistemas socioeconómicos. Como se señaló con anterioridad, tales organizaciones se constituyen en sociedades de individuos que, aun cuando tengan roles profesionales diferentes, detentan objetivos comunes y que, en la medida que alcancen sus expectativas económico-profesionales, pueden ser identificados como un grupo psico-sociológico con identidad familiar e interés en permanecer como tal (Nogales, 2008). En el ámbito social, las empresas familiares cobran una importancia que no se traduce solo en las cifras y estadísticas; el conocimiento transmitido y la familia emprendedora, vista desde la cultura de la tradición y el orgullo, constituyen un conjunto de elementos que, de una u otra forma, influyen en las siguientes generaciones el compromiso con el relevo y la sostenibilidad del negocio de sus antecesores.

Además, investigar e indagar acerca de empresas familiares permite la articulación oportuna y precisa de modelos de formación y capacitación dirigida tanto a la academia como a los empresarios mismos. Esta formación se enmarca en el principio de la reducción de los índices de cierre de este tipo de empresas y así prepararlas en procesos como el relevo generacional que involucre protocolos familiares y de profesionalización de los miembros de estas organizaciones, así como la eventual vinculación de nuevos miembros de la familia y la competitividad que lleve a la internacionalización de las empresas al mundo globalizado actual. Así, las empresas familiares, como estudio histórico e investigativo, interactúan con la educación gerencial e integran áreas académicas en espacios interdisciplinarios que ayuda a la integración oportuna de empresa-universidad (Hernández y Macías, 2015).

En cuanto a rigurosidad metodológica, la historia empresarial ha de tener cuidado de determinar los límites en relación con el centro de la investigación: la empresa o el empresario. Al respecto, Colciencias, en su momento, reconoció la historia empresarial como una actividad académica relativamente nueva en Colombia, “que tiene un carácter multidisciplinario [que] se nutre de la historia económica, la sociología y la administración, pero tiene su objeto de estudio específico: la evolución del empresariado” (Uribe y Cujíño, 2015, 126). Asimismo, Dávila plantea que

...la historia empresarial explora el pasado del actuar empresarial, es decir, estudia la evolución de las empresas y [los] empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial y su relación con facciones de la burguesía, su papel en el país político y económico, y, en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o región (Dávila, 1991, p. 10).

De las anteriores perspectivas se deduce la existencia de una línea en la historia empresarial centrada en el agente empresario. En esta situación, la investigación debe atender, como se señaló, a la rigurosidad para que en este caso la historia resultante no caiga en el discurso apologetico del empresario. Igual condición se puede presentar al realizar estudios acerca de la familia empresaria; en especial, cuando la empresa objeto de investigación se encuentre vigente al momento del ejercicio investigativo. De ahí que cobre importancia el criterio de validez.

En términos básicos, la validez se reconoce como la firmeza o la seguridad de algún acto y las condiciones necesarias para su permanencia, vigencia y autenticidad (García, 2002). En investigación, se habla de validez en cuanto al nivel de confianza en relación con la veracidad o la falsedad de los procesos y los resultados de alguna investigación. Así, y en sentido amplio y general, una investigación tendrá un mayor nivel de “validez” en la medida en que sus resultados “reflejen” una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada (Martínez, 2006). Por ende, la validez implica reflexionar acerca de la credibilidad del conocimiento producido y de la adopción de estrategias para alcanzarlo; supone, entonces, evaluar el grado de confianza alcanzado tanto en el proceso del estudio como en sus

resultados y cuanta mayor validez tenga una investigación, mayor fuerza tendrán sus conclusiones.

En el marco de la investigación en ciencias sociales, y dado que en lo social no existe “la verdad” en sentido absoluto, se han de establecer procedimientos técnicos y metodológicos que permitan garantizar que la información recogida, los datos construidos y las explicaciones o interpretaciones resultantes se acerquen de la manera más fidedigna a la realidad social estudiada. De ahí que la validez se constituya en la mayor fuerza de estas investigaciones, pues los estudios adelantados poseen un alto grado de verificación derivada de los modos de recopilar información y de las técnicas de análisis empleadas. En tal sentido, Mendizábal (2006) recalca en “el vínculo adecuado entre la interpretación de los hallazgos obtenidos y los datos provenientes ya sea de las diversas perspectivas documentadas en múltiples testimonios, o de las observaciones” (p. 92) y en la necesidad de adoptar un conjunto de procedimientos que garanticen la validez de un estudio o que impidan que sea amenazado.

Por ello, detalla algunos procedimientos indicados como posibles recursos utilizados con el fin de garantizar validez o credibilidad al proceso: “a) adoptar un compromiso con el trabajo de campo, b) obtener datos ricos teóricamente, c) triangular, d) revisión por parte de los entrevistados, y e) revisión por parte de investigadores pares y ajenos a la investigación” (Mendizábal, 2006, p. 92). En cuanto a los dos primeros recursos, se puede reconocer con Martínez la necesidad del investigador en cuanto a

...vivir entre los sujetos participantes en el estudio, [...] recoger los datos durante largos períodos de tiempo, revisarlos, compararlos y analizarlos de manera continua, a adecuar las entrevistas a las categorías empíricas de los participantes y no a conceptos abstractos o extraños traídos de otro medio, a utilizar la observación participativa en los medios y contextos reales donde se dan los hechos y, finalmente, a incorporar en el proceso de análisis una continua actividad de realimentación y reevaluación (2006, p. 7).

Además, Mendizábal reconoce que el “término triangulación está tomado del campo de la agrimensura y la navegación, donde

significa ver un punto a partir de otras dos referencias” (2006, 93). De igual manera, entiende la triangulación como una estrategia mediante la cual un investigador procura generar la “confianza” pertinente en cuanto a la calidad de los estudios adelantados; tal condición surge del hecho de reconocer las limitaciones que implica recurrir o depender de una sola fuente de datos, de una única mirada o de un solo método a la hora de comprender o interpretar un tema social. Así, mediante la triangulación se aumenta, de un lado, la confianza del investigador en sus datos y en las técnicas utilizadas para recolectarlos -entrevistas, documentos, observación- (Mendizábal, 2006). De otra parte, al buscar el contraste en diversos niveles de la investigación en pro de una validación intersubjetiva bien sea de teorías, datos, de investigadores o metodológica, con la triangulación se aumenta la probabilidad de aciertos respecto de lo investigado y de lo que se pretende representar al respecto.

Lo anterior lleva a reconocer la triangulación como una estrategia en la investigación social. Alzás et al (2016) reconocen en Norman Denzin la primigenia del desarrollo teórico de la triangulación como estrategia de investigación, cuando la define como el uso de diferentes métodos para el estudio de un mismo fenómeno. Para el citado autor, el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objetivo es solo una forma de estrategia: concibe la triangulación no solo de métodos, sino también considera la variedad de datos, personas que investigan el fenómeno, además de las teorías y de la metodología. Tal concepción establece cuatro tipos básicos de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y metodológica. Tales tipos pueden lograrse, respectivamente:

- 1) mediante el análisis integrado y crítico de datos obtenidos en diferente tiempo y espacio, y de personas o grupos variados; 2) por el aporte interdisciplinario de un equipo de investigadores; 3) desde diferentes perspectivas teóricas; y 4) por la implementación de diversos métodos y técnicas, ya sea dentro de la tradición cualitativa, como a partir del aporte del método cuantitativo (Mendizábal, 2006, p. 93).

A partir de la propuesta de Denzin, distintas investigaciones han ido incorporando nuevas tipologías de triangulación que responden a las necesidades surgidas a lo largo del tiempo por los tipos de investigación adelantados, los objetivos planteados y los recursos

disponibles (Alzás, 2016). Por ejemplo, en Colombia, Borda retoma la idea de Cerda cuando llama investigación total a la triangulación; en especial, por la integración en un mismo estudio de la prospectiva cualitativa y la cuantitativa. A tal idea, Borda añade una serie de aspectos que viabilizan esta conjunción metodológica (2013, pp. 53-54).

Borda resume las características de la triangulación:

...en la triangulación de métodos y técnicas se emplean múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado; [en la] triangulación de datos, se utilizan datos originados en diferentes fuentes de información para realizar la investigación; [la] triangulación de investigadores [se hace efectiva] cuando en el desarrollo del proyecto [intervienen] investigadores con formación, profesión y experiencia diferentes; [la] triangulación de teorías consiste en manejar varias perspectivas teóricas para interpretar y darle estructura a un conjunto de datos sobre un mismo aspecto del conocimiento; [y la] triangulación interdisciplinaria [se viabiliza] cuando se convocan diferentes disciplinas de formación a participar en un estudio o proyecto de investigación (2013, p. 53).

Sumado a lo anterior, se debe reconocer con Ruiz (2012, citado en Alzás, 2016) que la triangulación puede ser holística o parcial; es decir, que, en un proceso de investigación, la triangulación puede hacerse efectiva en la investigación, en una sola de sus fases o sobre uno de los elementos del proceso. Esto se traduce en que la triangulación puede realizarse bien en la elección del paradigma que soportará la investigación, bien en función de niveles alternativos de análisis, bien sea en la recolección de información, en la “combinación de perspectivas de investigación apropiadas y métodos que sean idóneos para tomar en consideración el mayor número de aspectos posibles de un problema” (Flick, 2007, citado en Alzás, 2016, p. 645). En este sentido, se puede asegurar que “la triangulación se convierte en el eje transversal entorno al cual se configura y desarrolla la investigación, estando presente en todas las fases del proyecto de investigación y durante el desarrollo del mismo” (Alzás, 2016, p. 646).

La triangulación del presente trabajo

Como elemento de cierre del presente apartado y del documento en general, se recuerda a Plaza, Uriguen y Bejarano (2017) cuando hacen referencia al valor de la triangulación en los estudios de caso. De acuerdo con los autores, la “cientificidad” de este tipo de estudios no se encuentra en

...la generalización de sus resultados, sino la capacidad de explicar el fenómeno en profundidad y esto se logra básicamente, mediante la presencia crítica del investigador en el contexto de ocurrencia del fenómeno en estudio, así como a través de la triangulación de las fuentes de información (p. 345).

Como se podrá deducir del proceso expuesto, la triangulación no solo se tomó en la fase de las fuentes de información, no se limitó a otorgarle validez esa etapa del proceso; fue un poco más allá, incluso, en la estructuración del presente texto los aportes provienen de distintas lógicas y de diversas disciplinas.

Ahora bien, dado que el presente libro ha girado en torno de estudios de caso como metodología para realizar historia empresarial de empresas de familia, se considera pertinente reafirmar los elementos teóricos y metodológicos que sirvieron de base para los procesos investigativos que generan los resultados aquí presentados. La insistencia se justifica en cuanto a que, de una parte, no se pretende alcanzar una generalización en cuanto a las características de las empresas de familia de una importante región de Colombia; de otra parte, y en aras de evitar lo enunciado páginas atrás, tampoco se busca generar discursos apologéticos frente al actuar de dichas empresas y sus gestores.

Realizar las historias empresariales que conforman el conjunto del presente texto demandó, desde el inicio, tener en cuenta el cambio y la evolución que tales organizaciones han tenido en el transcurso del tiempo. Para ello, a la hora de adelantar estudios, se atendió a la lógica rigurosidad de la historia como disciplina científica y se acudió a un proceso de triangulación teórica con conceptos provenientes de la administración. En tal sentido, la gobernanza y la innovación se constituyeron en los pilares fundamentales a la

hora de evaluar el papel de la administración como impulsadora de cambios o como generadora de la historia de las empresas estudiadas.

En la fase de recolección de información, se recurrió a la entrevista a profundidad con los protagonistas de las empresas de familia estudiadas. Dicha fuente fue esencial, pero no única. Se tuvo acceso a lo que aquí se ha denominado los archivos “oficiales” de tales organizaciones. Junto con ello, se acudió a otras fuentes archivísticas como periódicos de circulación nacional y regional, a diagnósticos empresariales, campañas publicitarias y a archivos de tipo tecnológico y fotográfico, a material impreso y al reconocimiento de las instalaciones.

En cuanto a la sistematización y el análisis de la información recolectada, se desarrollaron matrices que, en el caso de la gobernanza, no solo sirvieron para analizar la situación de las empresas estudiadas. Además, procuran dar elementos para que sean utilizados por otros investigadores o gerentes como herramienta para adelantar futuros diagnósticos de la condición las empresas de familia que motiven la generación de cambios en cuanto a la profesionalización de la administración y a la elaboración y el seguimiento de los protocolos de familia como condiciones básicas para la perdurabilidad de dichas empresas.

La construcción de las historias de las cuatro empresas de familia estudiadas procuró ir más allá del relato histórico; a las descripciones y a la parte argumentativa, propia de los documentos históricos, con cada capítulo se respondió a qué cambios se dieron al interior de las organizaciones, se refirieron las causas o los porqués de dichos cambios, se establecieron los periodos medidos en los estados o cambios de cada organización. Pero, en especial, se buscó determinar el papel que tanto la gobernanza como la innovación han jugado en el pasado de tales organizaciones y el rol que pueden asumir en el futuro de las mismas, en su perdurabilidad en el tiempo.

Así, las empresas familiares, como estudio histórico e investigativo, interactúan con la educación gerencial e integran áreas académicas

en espacios interdisciplinarios que ayuda a la integración oportuna de empresa-universidad (Hernández y Macías, 2015).

Finalmente, resaltar algunas variables que se relacionan con las investigaciones adelantadas. De manera indudable, el contexto juega un papel importante. Chiquinquirá, como cabecera de provincia de la región de Occidente, tiene un papel fundamental en el departamento de Boyacá. La línea abordada por cada investigación responde a una de las características de la ciudad en la región: su identidad económica está centrada en el comercio; condición que deriva por ser un cruce de caminos y dada su caracterización de “puerto seco” donde confluyen gentes, culturas y condiciones de tres departamentos de Colombia. En ese orden de ideas, cada capítulo configura una acuarela de ese paisaje que demanda a la academia a configurar un estado de cosas de la condición del comercio, de los comerciantes de la región y, de manera esencial, del papel que juegan las empresas de familia en la realidad económica de la región. A la academia, a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, a su Sede Seccional Chiquinquirá, en su rol de agente activo de la relación universidad-sociedad, le queda la tarea de, junto con las investigaciones que al respecto se han de realizar en el futuro, insistir de manera activa en la formación de quienes tienen el papel de profesionalizar la administración de las empresas de familia de la región.

Referencias

- Álvaro, A. (2004). Reseña de: ERRO, Carmen. Historia empresarial. Pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003. 403 p. *Revista de Historia Industrial*, (26), 219. Universidad de Barcelona.
- Alzás et al. (Julio de 2016) Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. 5° *congresso ibero-americano em investigacao qualitativa*. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais//Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales//Volume 3*. Congreso llevado a cabo en Porto, Portugal.

- Borda, M. (2013). *El proceso de investigación: una visión general de su desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Calderón, G. y Castaño, G. (2005). Introducción. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 7-12.
- Chárriez, M. (2012). Historia de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*. 5 (1), 50-67. Universidad de Puerto Rico.
- Cruz, F. (2005). Generar conocimiento es mirar de otro modo. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 35-38.
- Dávila, C. (1991). *Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Monografía No. 20, Serie historia empresarial
- Dávila, C. (2005a). Generación de conocimiento administrativo en américa latina: ¿realidad, necesidad o utopía? Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 39-43.
- Dávila, C. (2005b). Historia empresarial y dirección estratégica: vecinos aislados con potencial de interacción. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 57-76
- García, S. (2002). La validez y la confiabilidad en la evaluación del aprendizaje desde la perspectiva hermenéutica. *Revista de Pedagogía*, 23(67), 297-318. Recuperado

de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000200006&lng=es&tlng=es

- Hernández, C y Macías, V. (2015). Las empresas de familia como un campo de investigación, docencia y extensión en el programa de administración de empresas de la Universidad Manizales. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 8 (8), 47-59.
- López, F. (2005). Doxa y episteme en la generación del conocimiento administrativo. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 44-47.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es.
- Mendizábal, N. (2006) Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. Visalichis de G., I. (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. Visalichis de G., I. (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Nogales, F. (2008). *La familia empresaria*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Plaza, J.; Uriguen, P y Bejarano, H. (2017). Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC*, 11 (21), 352-357.
- Torres, A. (2002). *Estrategias y técnicas de investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: UNAD.
- Uribe, M. y Cujíño, M. (2015). Aplicación de la técnica consenso de panel para la selección de dos organizaciones tolimenses:

experiencia y resultados. *Clio América*. 9 (18), 122-134.
Recuperado de: [http://revistas.unimagdalena.edu.co/
index.php/clioamerica/article/view/1530/1070](http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1530/1070)

REFERENCIAS

- Abiti, M. E., y Ocejo, X. (2004). *La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*. Tesis Profesional para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas- Universidad de las Américas. Puebla, México.
- Agustín, R. (10 de diciembre de 2018). *Empresas familiares: innovar o desaparecer*. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Ferreteria/Articulos/230473-Innovar-o-desaparecer.html>
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona.
- Arbesú Riera, C. (2016). *El consejo de familia y su función en el gobierno de la empresa familiar*. Pamplona: Universidad de Navarra: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf
- Archivos en Medicina Familiar. (2005). Conceptos básicos para el estudio de las familias. *Asociación Latinoamericana de Profesores en Medicina Familiar A.C.*, México, Organismo Internacional. 7(1), 15-19.
- Aronoff, C. & Ward, J. (2011). *Family business governance: Maximizing family and business potential*. Palgrave MacMillan.
- Arriaga, A. y Soto, A. (17 de febrero, 2019). Cómo innovar en una empresa familiar. *Anáhuac. Red de universidades*. Recuperado de <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/como-innovar-en-una-empresa-familiar>

- ASOMEDIOS. (2017). *Reseña Histórica*. Recuperado el 01 de mayo de 2020 de <http://www.asomedios.com/radio/>
- Ayala, Jéscica. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Barbosa, Y. (2018). *Central de abarrotes, una historia empresarial del sector comercial chiquinquireño* (participación activa en el proyecto de investigación 2250 de 2017 como requisito de grado para optar al título de Administrador de Empresas). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá, Boyacá, Colombia.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1776). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. American Management Association.
- Calavia, M. J. M. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 33(202). 31-38.
- Camacol. (13 de marzo de 2017). *Cámara Colombiana de la Construcción*. Obtenido de <https://camacol.co/prensa/noticias/un-2017-positivo-para-la-actividad-edificadora-en-boya-c%C3%A1>
- Carrillo Silva, S. (20 de junio de 2018). *Planificación Estratégica para Negocios Familiares*. Obtenido de Universidad Benito Juárez G.: <https://www.ubjonline.mx/eventos/planificacion-estrategica-para-negocios-familiares/>

- Carsrud, A., Pérez, L., E., S., & Sachs, R. (1996). *Exploring a classification scheme for closely held businesses: Getting to a workable definition of family firms*. Los Ángeles, CA: UCLA Center for International Business Education and Research, Anderson School at UCLA.
- Carvajal, A. y Escobar, M. (2012). Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia. *@puntos Contables*. (16), 19-37.
- Casillas J.C. (2015). Longevidad como fuente de ventaja competitiva. *Blog Cátedra de Empresas Familiares de la Universidad de Sevilla*. Sevilla, España. Recuperado de <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/longevidad-ventaja-competitiva/>
- Central de Abarrotes: a puro pulso. (10 de septiembre, 2002). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1318291>
- Cervantes, M., (2010). *Fundamentos de Gobierno Corporativo*. México: Trillas.
- D'Angelo, M. (2013). Del Género a la perspectiva de familia: Elementos para una nueva propuesta. *Dikaion*, 22(2). 273-302.
- Davis, S., & Harveston, D. (2001.). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1). 14-30.
- De Pina Vara, R. (2005). *Diccionario de Derecho*. México.: Editorial, Porrúa.
- Díaz, A. y Rodríguez, D. (2017). El gobierno corporativo: una mirada desde la formación de los Administradores de Empresas y los Contadores Públicos. *Capital Intelectual suma de talentos*. Baja California México: *Cuerpo Académico Gestión y Administración de Sistemas Educativos*

de la Universidad Autónoma de Baja California. México (CAUABC – 153) PRODEP. pp. 75-117.

- Díaz, P., Rodríguez, D., & Ruiz, C. (2018). Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.: un caso de éxito del sector agropecuario historia empresarial. *Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos* (pp. 1669-1678). Santiago de Chile: Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios de la Organización (Red Pilares).
- Domínguez, R. M. y Vivanco, F. J. (2008). *Orientación de la cultura organizacional y permanencia en el mercado de los Mypes del sector de la confección en Aguascalientes*. Facultad de Contaduría y Administración. México.
- Dyer, G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4). 401-416.
- ESAN. (2016). El ciclo de vida organizacional de una empresa. *Apuntes empresariales*. Administración. Perú. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/>
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2). 301-325.
- FAO. (2013). *El sector lechero mundial: Datos*. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <http://www.dairydeclaration.org/Portals/153/FAO-Global-Facts-SPANISH-F.PDF?v=1>
- FAO. (2019). *Producción lechera*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>

- FAO. (25 de 02 de 2020). <http://www.fao.org>. Recuperado de <http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/the-dairy-chain/es/>
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012, pp. 130-143.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), pp. 181-190.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Ginebra, J. (2001). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. México: Panorama.
- González, A. & Villamil, L. (2019). *Historia Empresarial y Prácticas de Gobierno Corporativo Radio Furatena Rocha E Hijos S.C. & Cía.* (Tesis de pregrado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Chiquinquirá. Colombia.
- González, C., Zizaldrá, I. (2016). La unión en empresas familiares restauranteras: una aproximación a la sucesión generacional en empresas con actividad turística de San Cristóbal de las Casas. *Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR, Penedo*, Vol. 6, Número Especial. pp. 18-31. <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>.
- González, F. (2000). *Creación de empresas*. Madrid : Pirámide .
- Grabinsky, S. (1994). *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*. México: Del Verbo Emprender, edición especial para Nafinsa.

- Gracia, E. (2004). Control, contabilidad y sociedad. Un asunto para repensar. *Lumina 5 Revista de PENSAMIENTO Teoría e Investigación*. Manizales.
- García, F. (2012). *Conceptos sobre innovación. Contribución al análisis pest (política, economía, sociedad, tecnología)*. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.
- Graciani, G. A. (2000). Hacia el nacimiento de la Historia de la Construcción. Origen y devenir de una ciencia. *Actas del Tercer Congreso Nacional de Historia de la Construcción*. Sevilla.
- Guinjoan, M. y Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez, S. (2002). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar*. (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).
- Herreros, J., Calaf, X., & Rovira, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Cinco Días.
- Hoyos, D. J. (2019). Retos para las familias empresarias. *Apuntes de familia*, (45), 32-33.
- Jaramillo, A., & Areiza, A. (2015). *Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008–2012)*. Bogotá D.C.: Superintendencia de industria y comercio. Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- Jáuregui, D. (2017). Cinco consejos para no fallar al hacer una sucesión en las empresas de familia. *Asuntos: legales*. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/cinco-consejos-para-no-fallar-al-hacer-una-sucesion-en-la-empresa-familiar-2578769>

- Jelin, E. (1994). Familias: crisis y después... En Wainerman, C. H. (Comp.) *Vivir en familia*. UNICEF- Buenos Aires, Argentina: Losada.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). The theory of the firm. managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(1), 305-360.
- Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Las diez empresas familiares más antiguas del mundo. (08 de junio de 2008), <http://www.dinero.com/pais/articulo/las-diez-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/66314>
- Las empresas familiares representan el 70% de la industria colombiana. (02 de mayo de 2014) <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>
- Lorenzo, J. y Núñez-Cacho, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40.
- Lozano, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Cali: Universidad ICESI.
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*. Bogotá (Colombia). 21(37), 243-268.
- Lucero, M. (s. f.). Innovar en la empresa familiar: una oportunidad para las nuevas generaciones. *Banco Comafi*. Recuperado de <https://www.comafi.com.ar/1627-Innovar-en-la-Empresa-Familiar-una-oportunidad-para-las-nuevas-generaciones.note.aspx>
- Mahmoud-Jouini, B. y Mignon, S. (2010), Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue Française de Gestion*, (200), Cedex, France, 111-126. Citado por Rodrí-

- guez, P.; Pico, B. y Méndez, F. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, xiii (43), 79-794.
- Martínez, M. y Villalobos, R. (2010). *Plan de sucesión y mejora en una empresa familiar*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628541/CEM321957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, R. (1984). *Empresas familiares, análisis organizacional y social*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- MINAGRICULTURA. (2015). *Información cadena láctea*. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/2015%20Julio%20-%20Informacion%20Cadena%20Lactea.pdf>
- MINAGRICULTURA. (2018). *Sector Lácteo Colombiano*. Bogotá D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Mayo%20Cadena%20L%C3%A1ctea.pdf>
- Montaño, S. (2007). El sueño de las mujeres: democracia en la familia. En Arriaga, I. (coord.). *Familias y políticas públicas en América Latina: una historia de desencuentros*. Santiago de Chile: Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Morales, H. (1999). *A puro pulso*. Bogotá, Colombia: Intermedio Editores.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Madrid, España: Ediciones Deusto.

- OCDE/FAO. (2017). *Perspectivas Agrícolas 2017-2026*. Paris: OECD Publishing. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/ocde-fao-perspectivas-agricolas-2017-2026/come_agr_outlook-2017-10-es
- Ortiz Correa, J. S. (2005). Empresa y entorno económico, experiencia del grupo de Estudios en Economía y Empresa de la Universidad EAFIT . *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 41 N° 137, 19-35.
- Oliva, E., & Villa, J. (2014). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia Juris*. 10(1), 11-20.
- Peiró, R. (2019). Innovación. *Economipedia.com*. recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- Possano, M. (2001). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 18.
- PROEXPORT. (2011). *Sector Lácteo en Colombia*. Proexport, Bogotá. Recuperado de <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Pulgarín, S y Gómez, N. (2016). *Línea de investigación en emprendimiento e innovación. Documento de trabajo*. Universidad del Rosario, Escuela de Administración. pp. 1-14.
- Quiñones, P. Velásquez, N. Hernández, A. (2014). Perdurabilidad Empresarial concepto y significados. Trabajo de Grado. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8745/QuinonesGaitan-PaulaAlexandra-2014.pdf;jsessionid=36F6B331D66F695169E1F615A6AE-826B?sequence=5>
- Radio Nacional de Colombia. (2017). *La radio: su historia, impacto y transformación*. Recuperado de <https://www.radionacional.co/noticia/cultura/radio-su-historia-impacto-transformacion>.
- Radio Nacional de Colombia. (2020). *Tiempos de radio: un recorrido por la evolución de la caja sonora*. Recuperado de <https://>

www.radionacional.co/noticia/cultura/historia-radio-evolucion

- Ramírez, R. B. (2019). *Historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo en la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.”*. (Tesis de pregrado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Chiquinquirá, Colombia.
- Red Cultural del Banco de la República en Colombia. (2017). La Radio en Colombia - Historia. Recuperado de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/La_radio_en_Colombia_-_historia.
- Restrepo, L., Vélez, A., Méndez, C., Rivera, H. y Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Universidad Nacional. Bogotá.
- Ribbecca, S. (s. f.). Gráfico radial. *El catálogo de visualización de datos*. Recuperado de https://datavizcatalogue.com/ES/metodos/grafico_radial.html
- Rivera, H. (2010). Éxito, fracaso y entrepreneurship. Documento de Investigación No. 73. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/%C3%89xito.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar. ¿Sí o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rodríguez, D.; Ruíz, J. y Díaz, A. (2019). Cambios Generacionales en las empresas de Familia del Municipio de Chiquinquirá (Boyacá, Chiquinquirá). *Revista Espacios*, 40(18) p.p. 1-16.
- Romero, Ethna. (2011). La radio y la opinión pública en Boyacá. Una mirada crítica a la comunicación radial del departamento. Universidad de Boyacá. 189p.

- Roncancio, C. (2016). *La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del Administrador de Empresas* (trabajo de pregrado para optar al título de Administrador de Empresas). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá, Boyacá, Colombia.
- Rosenblatt, P., Demik, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenge's entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sainz, R. et al. (2015). Propuesta metodológica para evaluar el grado de desarrollo de la innovación en pequeñas empresas aplicando la técnica del diagramador polar. *UPGTO Management Review*, 1(2), 4-17. (Ejemplar dedicado a: MANAGEMENT REVIEW #2)
- Sánchez-Crespo, A., & Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao, España: Deu
- Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for Companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. 47(3), 75-81.
- Secretaría de Fomento Agropecuario. (2011). Política sector agropecuario departamento de Boyacá. *Gobernación de Boyacá*, https://proooffpdf.files.wordpress.com/2011/11/boyaca_diagnostico.pdf.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) - Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2010). *Conceptos básicos de innovación. Cartilla práctica*. Bogotá, Kimpres.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: family business contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 107-123.
- Socorro, F. (s. f.). Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera. *Liderazgo y Mercadeo*, 116 Recuperado de <http://www.liderazgoymercadeo.com/artic%20detalle.asp?idarticulo=1396>

- SURAPROSPECTA (2019). Sector Construcción. En los próximos 5 años, el sector de la construcción crecerá a un promedio de 5%. Recuperado de <https://surapropecta.com/sector/1>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
- Tocomal, X. Tapia, P. Araya, J. (2011). *Evaluación y buenas prácticas, aprendizajes y desafíos para la prevención del delito y la violencia. Compendio del Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y el Caribe*. Universidad de Chile. Chile.
- Treviño, N. (2010). *Empresas Familiares: Visión Latinoamericana*. México, México: Pearson.
- Valenzuela Montoya, M. M. (2011). Las empresas familiares y sus organos de gobierno: caso empresas de Guadalupe Victoria. *Revista Internacional Administracion & finanzas*, 4(2), 53-66.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá, Colombia: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Villamil, S. Lozada, Y. (2020). *Protocolo Familiar: Empresas de Familia del Municipio de Chiquinquirá - Boyacá*. (Tesis de pregrado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Chiquinquirá. Colombia.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4). 305-310.
- Zanoni, E. (1989). *Derecho civil, Derecho de familia. Tomo 1*. 2 ed. Buenos Aires, Argentina: Astrea.

ANEXO A

UNA DÉCADA DE INVESTIGACIÓN EN HISTORIA EMPRESARIAL EN BOYACÁ

ARTÍCULOS DE REVISTA

- Acuña R., O. Y. (2014). Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá (Colombia), 1900-1930. *HiSTOReLo. Revista de historia regional y local*, 6(12), 171 – 202.
- Alfonso M., A. C. y Rodríguez F., E. V. (2013). Transformación de la imagen corporativa de Boyacá 1970-2013. *Revista ensayos. Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 6(6), 71-83.
- Barreto B., P. C. y Jurado J., J. C. (2017). El papel del Estado colombiano en la conformación del sector siderúrgico de Boyacá. 1938-1980. *Historia y MEMORIA*, 15, 203-242.
- Camargo B., Y. A. (2018). El transporte de pasajeros por carretera en Boyacá (Colombia): sociedades, devenir e instituciones, 1930-1965. *Historia y Espacio*, 14(50), 53-84.
- Camargo B., Y. A. (2019). Empresarios del transporte y la industria automotriz en Boyacá, Colombia (1930-1960). *Letras Históricas*, 21, 165-194.
- Carreno T., C. I. (2019). Los comerciantes de Boyacá (Colombia): una mirada desde los registros notariales (1900-1920). *História Unisinos*, 23(2), 284-296.

- Molina, C. A.; Cano, I. M. y Pedroza, M. (2017). Comerciacoop, la cooperativa de los boyacenses (1996-2016). Un estudio de caso en la historia empresarial del sector cooperativo colombiano. *Revista EAN*, 82, 201-222.
- Pineda de C., N. (2009). Primera industria textil de algodón en Colombia, 1876-1905. Compañía industrial de Samacá fábrica de Hilados y tejidos de algodón. *HiSTOReLo*, 2, 136-168.
- Pineda de C., N. (2016). La industria textil de Samacá (Boyacá) como polo de desarrollo socioeconómico de la región (1884 – 1936). *Vestigium Ire*. 10, 32-48.
- Plazas D., L. C. (2012). Industria harinera en Duitama- Boyacá, 1920-1940. *Sociedad y Economía*. 22, 211- 230.
- Plazas D., L. C. (2013). Los primeros años del desarrollo empresarial en Boyacá. *Historia Caribe*, VIII (22), 231-249.
- Rodríguez, D. M.; Ruiz, J. C. y Díaz, A. P. (2019). Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá (Boyacá-Colombia). *Revista Espacios*, 40(18). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p01.pdf>
- Rosenthal, J. (2015). The fiscal history of Boyacá, 1863-1886: Liberal dreams and limited resources. *tiempo&economía*, 2(2), 9-32.
- Ruiz S., G. (2013). La historia empresarial en Administración: biografía de empresarios boyacenses. *Revista ensayos. Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 6(6), 60-70.

TRABAJOS DE GRADO

Doctorado

- Barreto B., P. C. (2014). Conformación del empresariado del sector siderúrgico y su papel en los procesos de moder-

nización social, económica y administrativa, en el corredor industrial de Boyacá, 1960-1990. Tesis doctoral para optar al título de PhD En Administración. Director: Doctor Juan Carlos Jurado Jurado. Universidad EAFIT -repository. eafit.edu.co

Maestría

Alvarado R., Y. L. (2019). Crédito y banca en Boyacá, Colombia (1870-1930). Tesis para optar al título de Maestra en historia. Asesor: Doctor Martín Páez Acevedo. Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo. bibliotecavirtual.dgb.umich.mx

Camargo B., Y. A. (2016). Transporte de pasajeros en Boyacá: devenires, instituciones, compañías y empresarios, 1930-1965. Tesis para optar al título de Maestra en Historia. Asesor: Doctor Martín Páez Acevedo. Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo. bibliotecavirtual.dgb.umich.mx

Moreno M., R. A. y Rodríguez F., R. H. (2018). Empresarios del sector privado de la construcción dentro del proceso de urbanización en el municipio de Tunja, 1974-2014. Tesis para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones. Director: Magister Juan Carlos López Díaz. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

Especialización

Murcia Q., L. Y. (2020). Estrategias de comercialización de las cooperativas en los municipios de Tenza y Sutatenza del Departamento de Boyacá-Colombia en el periodo de 2015 a 2019 de productos artesanales elaborados en chin y en crin. Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Pregrado

Barbosa Q., Y. K. (2018). Central de abarrotes, una historia empresarial del sector comercial chiquinquireño. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Director: Doctor. Carlos Alberto Molina Rodríguez. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

García M., J. M. (2014). Relatos literarios acerca de la historia y dinámica empresarial del sector pirotécnico en el municipio de Guateque (Boyacá). Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Director: Especialista. Jaime Ignacio Bermúdez Guerrero. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

González Q., A. V. y Villamil C., L. V. (2019). Historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo Radio Furatena Rocha e Hijos SC & Cía. Trabajo de grado para optar al título de Contador Público. Directora: magíster. Dora Marcela Rodríguez García. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - repositorio.uptc.edu.co

Macias P., L. M. y Arias D., M. M. (2003). Evolución del movimiento empresarial en la jurisdicción de la cámara de comercio de Tunja periodo 1970-2002. Trabajo de grado para optar al título de economista. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

Narváez R., I. P. (2014). Licenciados en psicopedagogía que se desempeñan actualmente en el área empresarial. Trabajo de grado para optar al título en Licenciatura en psicopedagogía con énfasis en asesoría educativa. Directora: Doctora. Reina del Pilar Sánchez Torres. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

Piñeros V, N. y Correa M., N. (2010). Estudio de casos para verificar las variables internas generadoras del éxito, en tres empresas de familia del sector siderúrgico en las

ciudades de Duitama y Sogamoso en el departamento de Boyacá. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Director: Javier Francisco Rueda Galvis. Universidad de la Salle.

Ramírez R., B. (2020). Historia empresarial y prácticas de gobierno en la empresa ‘Distribuidora Ricaurte’”. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Director: Magíster. Ana Patricia Díaz Aldana. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

Roncancio C., C. G. (2016). La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Director: Doctor. Carlos Alberto Molina Rodríguez. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

Ruiz M., S. E. (2018). Serviagrofinca, una historia empresarial del Sector Comercial Agropecuario Chiquinquireño. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Director: Doctor. Carlos Alberto Molina Rodríguez. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

Torres G., W. H. (2014). Historia empresarial de Gumercindo Gómez Caro presidente y propietario de colchones el Dorado. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Directora: Doctora. Patricia Carolina Barreto. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- repositorio.uptc.edu.co

ARTÍCULOS DE GRADO

Ávila, Á., & Castro, P. (2017). Historia de un emprendedor. Caso en Jenesano Boyacá. *Ciencia Unisalle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1414



Este libro se imprimió en los talleres
gráficos de Búhos Editores Ltda., en
marzo de 2021 con una edición de
100 ejemplares.