

---

## 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 Rodríguez<sup>1</sup>

## 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,

---

<sup>1</sup> 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 “feedback<sup>2</sup> 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](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.