
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.

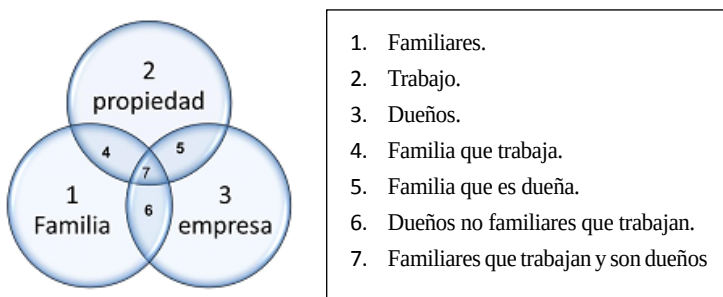
Fuente: Rodríguez, D.; Ruíz, J. y Díaz, A. (2019)

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.

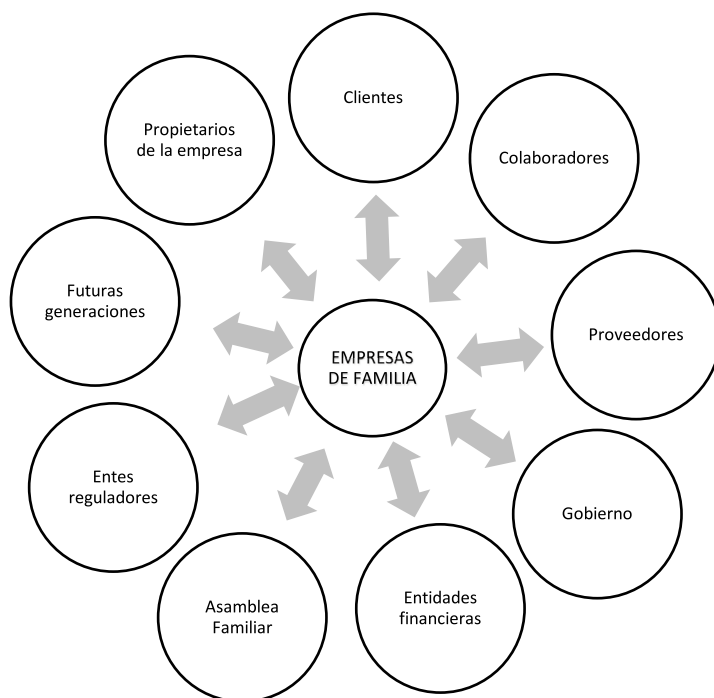
FACTOR	OBJETIVO
Protección de los grupos de interés	Proteger los intereses de los grupos de interés, con el fin de impedir que los accionistas mayoritarios utilicen su control sobre la corporación para extraer valor de la empresa a expensas de los demás <i>stakeholders</i> .
Protección social	Proteger, 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

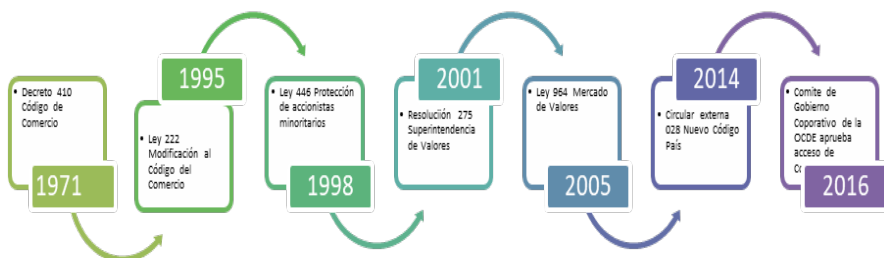
Se busca que las relaciones de estos grupos de interés, que convergen en las dinámicas de las empresas familiares, sea un ganar-ganar, lo cual constituye un desafío al momento de ejercer comunicación e interrelacionarse entre sí. Pues, de cierta forma, se han de delimitar derechos, deberes y roles cruciales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