

# 8.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



"Nebulosa Mariposa"  
[www.hubblesite.org](http://www.hubblesite.org)

## *Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia.*

*Caso: Caldas*

*Víctor Hernando Macías Ramírez  
Duván Emilio Ramírez Ospina*

Macías R., Víctor H. y  
Ramírez O., Duván E.  
(2011). Sucesión en  
empresas familiares.  
Análisis desde la teoría  
de la agencia. Caso:  
Caldas  
Criterio Libre, 9 (15),  
193-212  
ISSN 1900-0642

# SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES. ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA. CASO: CALDAS\*

VÍCTOR HERNANDO MACÍAS RAMÍREZ\*\*  
DUVÁN EMILIO RAMÍREZ OSPINA\*\*\*

*Fecha de recepción: marzo 6 de 2011*

*Fecha de aceptación: septiembre 10 de 2011*

## RESUMEN

Este artículo es resultado de la investigación titulada “La sucesión en las empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia”, en el que se exponen los principales enfoques de la teoría de la agencia y su aplicación al caso de las empresas de familia; además se presentan los hallazgos relacionados con las prácticas para la sucesión en la dirección y vinculación de nuevos familiares, en un estudio de siete casos del departamento de Caldas, en Colombia. Para su desarrollo se hace un recorrido por la construcción teórica que diversos autores han realizado sobre conceptos como las empresas de familia, el proceso de sucesión y la teoría de la agencia y la forma como las empresas de familia hacen frente al proceso fruto de la naturaleza finita del ser humano que obliga a la sucesión en la dirección. Los resultados de la investigación permiten recomendar a las empresas de familia la forma como se puede abordar el proceso de sucesión que tarde o temprano deben afrontar. Entre las principales dificultades encontradas

\* Este artículo de investigación presenta los resultados de la tesis de maestría “Sucesión en empresas familiares. Desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas”, que desde 2010 el autor desarrolló bajo la dirección del Dr. Duván Emilio Ramírez Ospina, en el programa de Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Los autores agradecen el apoyo institucional que para este trabajo recibió de las empresas objeto de estudio, quienes posibilitaron el acceso a la información.

\*\* Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales; magíster en Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Profesor catedrático de la Universidad de Manizales, Colombia; miembro del grupo de investigación en Administración, Universidad de Manizales. vmacias@umanizales.edu.co.

\*\*\* Economista de la Universidad de Manizales; especialista en Mercadeo, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia; magíster en GTH, Universidad de Manizales; candidato a doctor en Administración, Universidad Simón Bolívar, sede Ecuador; decano Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de Manizales; integrante del Grupo de Investigación en Mercadeo, Universidad de Manizales. Merca2@umanizales.edu.co.

para el desarrollo del trabajo está la poca disponibilidad de los directivos de este tipo de empresas para colaborar en los procesos de recolección de información. Los hallazgos permitieron evidenciar la necesidad de seguir explorando diversos aspectos de las empresas de familia.

**PALABRAS CLAVE:**

Empresas de familia, sucesión, teoría de la agencia, planes de carrera.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

D21, L10, L22, L29.

**ABSTRACT**

SUCCESSION IN FAMILY COMPANIES. ANALYSIS FROM THE AGENCY THEORY.  
CASE: CALDAS

This article is the result of a research titled: "Succession in Family Companies: analysis from the Agency Theory", in which the main approaches of the agency theory and its applications are exposed in the case of family companies. It also shows the findings related to the practices for direction succession linked to new family relatives in a study of seven cases in the Department of Caldas, Colombia. For its development we go through the theoretical construction that diverse authors have made about concepts such as family companies, the succession process, the Agency Theory and the way family companies face the process, fruit of the "finite" nature of the human being that forces a succession in its direction. The results of the investigation allows recommendations to family companies in the way to deal with the succession process that sooner or later will have to be faced. Some of the difficulties found during the work, was the unavailability of the directors to collaborate in gathering information. The findings evidenced the need to continue exploring the different aspect of family companies.

**Keywords:** Family companies, succession, agency theory, career plans.

**JEL Classification:** D21, L10, L22, L29.

**RESUMO**

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES. ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA AGÊNCIA.  
CASO: CALDAS

Este artigo é resultado da pesquisa titulada "A sucessão nas empresas de família: uma análise a partir da teoria da agência", no que se expõe os principais enfoques da teoria da agência e sua aplicação ao caso das empresas de família; além disso apresentam-se os achados relacionados com as práticas para a sucessão na direção e vinculação

de novos familiares, em um estudo de sete casos do departamento de Caldas, na Colômbia. Para seu desenvolvimento se faz um percurso pela construção teórica que diversos autores realizaram sobre conceitos como as empresas de família, o processo de sucessão e a teoria da agência e a forma como as empresas de família defrontam ao processo fruto da natureza finita do ser humano que obriga à sucessão na direção. Os resultados da pesquisa permitem recomendar às empresas de família a forma como se pode abordar o processo de sucessão que cedo ou tarde devem enfrentar. Entre as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento do trabalho está a pouca disponibilidade dos diretivos deste tipo de empresas para colaborar nos processos de coleta de informação. Os achados permitiram evidenciar a necessidade de seguir explorando diversos aspectos das empresas de família.

**Palavras-chave:** Empresas de família, sucessão, teoria da agência, planos de carreira.

**Classificação JEL:** D21, L10, L22, L29.

## RÉSUMÉ

SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES. ANALYSE DE LA THÉORIE DE L'AGENCE.

CAS: CALDAS

Cet article est le résultat de la recherche intitulé «Succession dans les entreprises familiales: une analyse de la théorie de l'agence», qui présente les principales approches de la théorie de l'agence et son application au cas des entreprises familiales et qui présente également les résultats liés aux pratiques de gestion de la relève et le raccordement de nouvelles familles, dans une étude de sept cas dans le département de Caldas, en Colombie. Pour son développement, les auteurs ont fait un voyage à travers des théories fait par plusieurs sur des concepts tels que les entreprises familiales, le processus de succession, la théorie de l'agence et comment les entreprises familiales face le processus naturels de la succession de la gestion. Les résultats de l'enquête permettent aux entreprises de recommander à la famille comment traiter avec le processus de succession qui doit éventuellement faire face. Parmi les principales difficultés rencontrées dans le développement du travail est l'indisponibilité de l'administration de ces entreprises de collaborer sur les processus de collecte des données. Cela nous a permis de démontrer la nécessité d'explorer davantage les divers aspects des entreprises familiales.

**Mots clés:** Entreprises de famille, succession, théorie de l'agence, les plans de carrière.

**Classification JEL:** D21, L10, L22, L29.

# 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo es un producto de la investigación “La sucesión en las empresas de familia: Un análisis desde la teoría de la agencia, Caso Departamento de Caldas”, elaborado como requisito parcial para optar el título de magíster en administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

En el proceso de búsqueda se encontró que en Caldas los estudios sobre empresas de familia son pocos, por tal razón la presente investigación quiere aportar información para que las empresas familiares del departamento tengan una guía de reconocimiento que les permita mejorar la gestión alrededor de los procesos de sucesión de la dirección y la propiedad, la contratación de nuevos miembros familiares y disminuir los problemas de agencia derivados del altruismo,

como lo indican Gómez, Núñez y Gutiérrez, en 2001, además de otros aspectos.

El artículo contempla la importancia de las empresas de familia en el desarrollo económico, plantea algunos de los puntos críticos que se manejan en el interior de ellas, sobre todo cuando se confunden los nexos familiares con la jerarquía de la empresa; posteriormente se conectan estos planteamientos con los problemas de sucesión y de agencia. Es importante destacar que a lo largo de la investigación se conectó el fenómeno cultural (tradiciones, cultura, perfiles de los empresarios), con las prácticas en la sucesión y vinculación de familiares en la empresa. Y por último se hace un recorrido por el diseño metodológico utilizado hasta llegar a las conclusiones y las líneas futuras de investigación.

# 2. MARCO TEÓRICO Y ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS

Un importante número de emprendimientos en diversas partes del mundo inician bajo la forma de una empresa de familia, es decir, que las empresas son propiedad de una familia y son controladas por ésta. En este caso, la unidad básica de cohesión social llamada familia, sirve también como unidad básica para la organización económica. La empresa de familia en los hogares campesinos fue un hecho omnipresente, tanto en las sociedades agrícolas preindustriales como en las modernas, y formó la columna vertebral de la primera Revolución Industrial, tanto en Inglaterra como en Estados Unidos. En economías maduras, las nuevas empresas también comienzan en general como empresas de familia que con el tiempo van adoptando diversas formas en la estructura de propiedad, algunas se desplazan a formas impersonales, mientras otras mantienen el componente familiar en su propiedad y control. Dado que esa cohesión se basa en los

lazos morales y afectivos de un grupo social preexistente, la empresa puede prosperar aun ante la ausencia de leyes comerciales o de una estructura estable en lo referente a derechos de propiedad y contratos.

De esta forma, se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientadas a generar procesos empresariales. Estas unidades productivas históricamente han mostrado una serie de situaciones particulares, asociadas a la realidad derivada de los contextos internacionales, nacionales o regionales, a su constitución interna y a los marcos socioculturales en los cuales se inscriben, por lo cual la estructura

empresarial definida como empresa de familia ha sufrido transformaciones que tienen que ver con asumir modelos administrativos diseñados para otro tipo de organizaciones: manejo de recursos individuales y colectivos, problemas de tipo cultural, gestión tecnológica, sucesión en la dirección, entre otros.

En la perspectiva de Jensen y Meckling (1976, p. 79), en una empresa de familia de primera generación el directivo y el propietario son la misma persona; por tanto, se produce una eliminación de riesgos de agencia, caso en el cual se obtienen una serie de ventajas que el resto de empresas no familiares no poseen. Esta afirmación se basa en tres ejes que son:

- 1) Cuando no hay separación de propiedad y gestión, consigue la desaparición de los costes de controlar a dichos agentes.
- 2) La existencia de una alineación de intereses cuando coinciden en la misma persona la propiedad de la empresa y la gerencia; caso donde los costes de agencia se minimizan al no existir disparidad de intereses entre las partes, el agente y el principal.
- 3) Se generan relaciones especiales en este tipo de empresas, de tal manera que no sólo se actúa a favor de uno mismo sino también a favor de aquellos que le rodean; por tanto, se puede afirmar que los costes de agencia en una empresa familiar de primera generación son mínimos debido a que la divergencia de intereses entre propietarios y gerentes, el potencial riesgo moral y/o la selección adversa (oportunisto), originados cuando propiedad y control están separados, no se manifiestan para el conjunto de firmas de propiedad familiar en las que no se ha dado la separación entre la propiedad y la gestión.

Sin embargo, en la empresa de familia, dependiendo de cada momento histórico, se produce una atomización de la propiedad, la cual recaerá en una u otra persona o en grupos de personas, en este caso vinculados por relaciones de consanguinidad. El propietario (fundador), que es a su vez dirigente de la compañía, es

el único supervisor y quien lleva toda la carga del negocio; pero con el paso de los años dicho fundador debe ceder el poder a sus descendientes, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión que viene determinado por el no saber estructurar el problema ni por parte del fundador ni por el resto de la organización, de tal forma que la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo.

Si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer.

Lo anterior se ve reflejado en las cifras relacionadas con la desaparición de empresas de familia. Según Guinjoan y Llaudadó (2000, p. 85), 30% de este tipo de empresas en la Unión Europea desaparecen por no planear de manera adecuada la sucesión; en Estados Unidos tres de cada diez sobreviven a la segunda generación y solamente 10% llegan a la tercera generación; en España, 25% de las empresas de familia pasan por un cambio generacional, 8% por dos y 1% por tres. Según el estudio de 2005 efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia con respecto a la incidencia de las empresas familiares y su proyección se concluye que en este país, las sociedades de familia representan sobre las 9.908 empresas, 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, de las cuales son 69% de las microempresas, 64.7% de las medianas y 48% de las grandes, y muy pocas sobreviven a la segunda generación. Este mismo documento señala que:

*“La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfieren el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía”* (Lacouture, 2005, p. 14).

Siguiendo con lo anterior, el estudio elaborado con apoyo de VA Consultores y el Banco de Bogotá, *Dinámica de la empresa familiar Pyme* (Vélez *et al.*, 2008, p. 105), pone de manifiesto que 99% de las mipymes no son conscientes de los procesos de sucesión como factor de riesgo para la continuidad de sus empresas a través del tiempo y evidencia que falta una preparación adecuada para afrontar y aplicar lo relacionado con la sucesión en estas compañías.

De acuerdo con esto, es necesario analizar la pertinencia de mantener la unidad entre dirección y propiedad en la organización o hacer con anticipación un proceso de sucesión o de profesionalización de la dirección, el cual implica relaciones de agencia en el interior de la empresa de familia, pero que contribuye a evitar las dificultades propias de los procesos de sucesión; éstos, unidos a la atomización de la propiedad, establecen relaciones de agencia por la separación entre la propiedad y la gerencia, así ésta recaiga en uno de los miembros de la familia, quien deberá rendir cuentas a los otros propietarios.

La literatura sobre negocios familiares está llena de demostraciones anecdóticas que muestran las conexiones de familia con consecuencias no racionales. Estas incluyen inhabilidad para superar la dinámica padre-hijo (Handler & Kram, 1988, p. 94), rivalidades entre hermanos (Fahquar, 1989, p. 72), envidia generacional (Applegate, 1994, p. 61), dificultad para realizar pactos objetivos con un miembro familiar de rendimientos y calificaciones (Crane, 1985, p. 186).

El estudio de los factores de la desaparición de las empresas familiares, según Belausteguigoitia (2004, p. 21) es de suma importancia ya que este fenómeno se asocia con la incapacidad de las EF para adaptarse a un entorno más competitivo; existen muchas razones por las cuales muchas empresas familiares no logran sobrevivir. Un estudio sobre micro y pequeñas empresas mexicanas elaborado por Maza y Páez, citado por Belausteguigoitia (2004, p. 17), da cierto

“Según el estudio de 2005 efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia con respecto a la incidencia de las empresas familiares y su proyección se concluye que en este país, las sociedades de familia representan sobre las 9.908 empresas, 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, de las cuales son 69% de las microempresas, 64.7% de las medianas y 48% de las grandes, y muy pocas sobreviven a la segunda generación.”

*“La cultura, los valores y tradiciones del empresario caldense fueron un punto importante para entender las prácticas administrativas en el conjunto de casos, ya que, ... , la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas.”*

entendimiento sobre la causas de la desaparición de éstas, lo cual constituye información útil para los empresarios.

Las causas señaladas por estos autores pueden dividirse en dos grandes grupos: las estructurales (que tienen que ver con la empresa) y las del entorno (que contemplan aspectos de mercado financiero e impuestos); la conclusión para los autores del anterior estudio arroja como resultado que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y político-fiscal.

En lo administrativo, el primer factor que incide es la carencia de un sistema administrativo ya que la mayoría de las EF dirigen sus negocios en forma improvisada, sin reglas claras en los roles para manejar su negocio y tomar las decisiones importantes; son algunas de las fallas más comunes en estas empresas.

El segundo factor determinante de fracaso es que operan con un sistema inadecuado ya que las empresas familiares deben tener una dirección especial estructurada en una cadena de mando con líneas de autoridad definidas, porque no puede mandar cualquiera, con estatutos que definan roles, responsabilidades y derechos de cada familiar-socio.

El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos, pues en cierto sentido siempre habrá una disputa por los beneficios obtenidos de la actividad de la empresa para favorecer al sistema familiar y dejar sin recursos a la empresa; esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma; por tanto, no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

El cuarto factor administrativo es la carencia de control en el sentido de la delegación, la cual



es una herramienta básica de la administración pues si ésta no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos; en la empresa familiar este factor es uno de los más carentes ya que existen problemas para delegar y buscar una persona idónea en la cual puedan confiar las decisiones más importantes de la empresa.

El último factor son las grandes dificultades que enfrentan las EF para lograr la continuidad en los caminos generacionales; aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito en la sucesión a la siguiente generación, como lo dicen Lea, Handler y Cram, además de Costa, 1994, Belausteguigoitia (2004, p. 15).

El campo de estudio de las empresas familiares se remonta a 1975 con la obra *Beyond Survival: A guide for the business owner and his family*, de León Danco, así como la fundación de la revista *Family Business Review*. Al comienzo los escritos eran anecdóticos, de acuerdo con las experiencias relatadas por consultores y observadores (Poza, 2005, p. 6), hasta convertirse en foco de interés de universidades y centros de estudio de mayor rigor científico. Algunos estudios referenciados en esta investigación fueron:

Dodero (2006, p. 80); desarrolló un estudio empírico con 661 personas miembros de empresas familiares de doce países de Latinoamérica. Luego el estudio de Navarrete y Mayorga (2006, p. 112), denominado: "Diagnóstico Integral de las Empresas de Familia de la ciudad de Bogotá"; posteriormente, la investigación de Lozano (2008, p. 73) denominada "Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar". Por su parte, Mora (2007, p. 15) desarrolla un estudio en cinco empresas del sector comercial del Caquetá denominado "Etapas Evolutivas de las Empresas Familiares en la ciudad de Florencia, Caquetá: cinco casos del sector comercial".

En el estudio de Gómez, López y Betancourt (2008, p. 210) denominado "Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las

empresas familiares colombianas". Según Romero (2006, pp. 12-15), pese a que la empresa familiar ha predominado en diversos sectores de la economía colombiana, es paradójico que este tipo de organización haya sido poco estudiada, con excepciones de los aportes provenientes de la comunidad académica vinculada a la historia empresarial y algunas revistas no académicas, que consideran que en Colombia los estudios sobre empresas de familia son un campo aún "virgen" por aprovechar.

Finalmente, se encuentra una tesis de maestría de 2010 en la Universidad Nacional, Sede Manizales, de Paula Zuluaga Arango denominada "El papel de la confianza en el desempeño de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia manizaleñas"; en este trabajo se concluye al respecto de la sucesión de empresas que ésta es un punto neurálgico para las empresas, pues los empresarios no lo han preparado con antelación y el miedo a la sucesión hace retrasar dicho proceso (Zuluaga, 2010, p. 45).

## 2.1 LA CULTURA Y EL PAPEL DEL EMPRESARIO CALDENSE

La cultura, los valores y tradiciones del empresario caldense fueron un punto importante para entender las prácticas administrativas en el conjunto de casos, ya que, como lo plantea Geertz (1987, p. 66), la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas; de esa manera, la cultura es el medio a través del cual los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento, actividades con relación a la vida, produciendo una identidad social y al mismo tiempo individual, que es la referencia para los sujetos de determinado grupo social.

Es así como Arango, en su libro *Apuntes para la Historia Industrial de Manizales* plantea:

*"Los primeros núcleos industriales en Manizales, fueron conformados de manera intensiva por las*

*alianzas y empresas de familia que emprendieron la conformación de conglomerados industriales, donde se puede observar que en los tiempos de la colonización antioqueña, los procesos económicos tomaron una dirección de producción y organización empresarial que llegó a sustituir la actividad económica de simple supervivencia, con la visión firme de acumular riqueza y diversificarla en los mercados más significativos del contexto nacional e internacional, en esta perspectiva es necesario resaltar que en toda alianza y sociedad que se ponía en curso estaba en primer orden la familia como «núcleo aglutinante de la sociedad», quizá este factor fue determinante para el éxito de toda organización que se emprendía; en tanto que el padre como fundador y dueño del capital vinculaba siempre a uno o varios de sus hijos en calidad de socio a su actividad empresarial, con el único fin de que cuando este faltare, sus sucesores conocieran de cerca el entramado de la organización que este había montado y no lo*

*dejaran al libre albedrío de los afanadores de turno; muerto este, los sucesores deberían entrar a administrar el negocio y hacerlo llevadero hasta sus últimas condiciones, que para aquel tiempo era por varias generaciones en función de sus estilos gerenciales, el cual era el único que permitía la supervivencia de estas en el tiempo” (Arango, 2005, p. 63).*

El perfil del empresario caldense se puede evidenciar en las prácticas administrativas de las empresas; es decir, el sistema de valores, actitudes y comportamiento de la familia se refleja en la forma como la empresa es administrada. Sin embargo, y como arguye Manuel Rodríguez, “parece lógico suponer que la dirección y coordinación del esfuerzo humano de las empresas de Manizales están inspirados por la actitud paternalista que las clases alta y medias del Viejo Caldas profesan hacia las clases bajas” (Arango 2005, p. 175).

### 3. METODOLOGÍA

---

El estudio de caso se asumió en el presente estudio como la opción metodológica más apropiada para articular la investigación empírica atendiendo a su grado de estructuración y control según Van Lier (1998), citado en la investigación de Gairín (2000, p. 8) transformándolo en un diseño apto para el estudio de los factores de orden administrativo y socio-cultural que caracterizan los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas.

En el desarrollo de la investigación se busca determinar factores de orden administrativo que caractericen los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas, distribuyéndolo en fases según el modelo propuesto por Yin (1994, p. 119), el cual se resume así:

Primero se revisó la literatura y se desarrolló el marco teórico, según la pregunta de investigación;

luego se hicieron unas proposiciones de investigación que llevaron a una selección de casos, los cuales incluían el diseño de protocolos para la recolección de datos mediante entrevistas y encuestas semi-estructuradas: luego se revisó y analizó la información, se confrontó con el marco teórico, mediante análisis cruzados de la información, hasta la construcción del informe final.

La reducción de los datos implica, en este caso, el vaciado, relación, síntesis y agrupación de la información obtenida. Se trata de identificar y clasificar con relación a las categorías y objetivos definidos previamente en cada uno de los instrumentos aplicados. De este modo, esta fase comprendió todo el estudio de los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de la investigación prevista.

El proceso de recolección de la información se realizó a través de una entrevista a profundidad

a gerentes o propietarios de empresas de familia, con la finalidad de conocer los procesos de sucesión y vinculación, valores familiares, tradiciones en la empresa, historia y evolución de las prácticas administrativas de las empresas. Para la entrevista se empleó una guía semi-estructurada, la información fue grabada y transcrita en su totalidad. A fin de analizarla se estructuró una categorización propia del análisis cualitativo (Martínez, 1998, p. 99).

Otra estrategia cualitativa complementaria para la obtención de los datos requeridos en el presente estudio fue la realización de encuestas estructuradas a accionistas de las empresas, a fin de discutir el valor agregado de los procesos de sucesión en las empresas de familia de Caldas.

Resumiendo, esta investigación es de carácter cualitativo interpretativo, utilizando técnicas e instrumentos de recogida de información como la entrevista y la encuesta.

La técnica utilizada para el tratamiento de los datos cualitativos fue el análisis de contenido según Bardin (1986) citado en Piñuel (2002, p. 5), de manera más concreta se tomó el análisis temático, basado en las categorías de Bardin (1986, p. 43).

Para el caso de la presente investigación se centró en el análisis de discursos sobre varios temas. Por tanto, la unidad de análisis fueron unidades discursivas. Teniendo en cuenta este hecho se procedió a la elaboración de categorías y sub-categorías temáticas de orden inductivo (mutuamente excluyentes, homogéneas, pertinentes objetivas y productivas) para cada una de las dimensiones analizadas, que permitieron aislar, clasificar y articular las diferentes unidades discursivas encontradas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que a lo largo del análisis de los datos se encontraron nuevas categorías de tipo inductivo que entraron a ser parte del análisis.

*“El perfil del empresario caldense se puede evidenciar en las prácticas administrativas de las empresas; es decir, el sistema de valores, actitudes y comportamiento de la familia se refleja en la forma como la empresa es administrada.”*

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

*“La dimensión propiedad de la empresa comprende el control económico y administrativo, la generación familiar con mayor parte de la propiedad, los accionistas familiares que tiene actualmente la empresa y la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios, así como los accionistas que trabajan en la empresa.”*

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la recomendación de Marshall y Rossman (1995, p. 87), hacer una interpretación inductiva de los datos guiado por el marco teórico de la investigación, aunque también se tuvieron en cuenta las anotaciones de Miles y Huberman (1994, p. 186), que sugieren un análisis deductivo de la información con apoyo de categorías y códigos. Se utilizó, por tanto, una metodología interactiva mediante la cual, partiendo del marco teórico y la pregunta de investigación, se leyeron y releeron las transcripciones de las entrevistas y encuestas a 20 de los accionistas de las empresas objeto de estudio, con lo cual se construyeron las categorías y códigos de la información (Strauss y Corbin, 1990; Miles y Huberman, 1994, p. 54). Estas categorías y códigos se compararon constantemente con los datos recolectados y con los temas sugeridos por el marco teórico, proceso que se hizo de manera interactiva con la información de los siete casos, con lo cual se constató el listado de categorías. Como se observa en el trabajo, el proceso interactivo reveló la existencia de cuatro dimensiones (propiedad de la empresa, relación entre la familia y la propiedad de la empresa, gestión de la empresa, sucesión y transmisión de la empresa) en la estructura del análisis que recogen los objetivos propuestos, respondiendo con ello a la pregunta formulada.

El análisis de la información recoge, por tanto, datos de tipo cualitativo y cuantitativo que son el resultado de aplicar la técnica de la entrevista y la encuesta para el abordaje de los estudios de caso propuestos.

Por otro lado, se debe reconocer que la investigación muestra algunas limitaciones. Una, como es natural en investigaciones cualitativas, es no poder generalizar los resultados más allá de la muestra de los casos considerados. Otra limitación corresponde a la omisión que pudieron haber tenido los informantes sobre algunos

hechos, ya que se evaluó un período de la vida pasado y presente y no toda la información se recuerda con exactitud. Sin embargo, la triangulación contribuyó a hacer más reducida esta posible limitación.

#### 4.1 PROPIEDAD DE LA EMPRESA

La dimensión *propiedad de la empresa* comprende el control económico y administrativo, la generación familiar con mayor parte de la propiedad, los accionistas familiares que tiene actualmente la empresa y la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios, así como los accionistas que trabajan en la empresa.

Con relación a la pregunta formulada acerca del control económico y/o administrativo sobre la empresa y la manera como éste es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, bisabuelos, tíos), la información recolectada muestra que de un total de 20 encuestados correspondientes a 100%, 18 que corresponden a 95% consideran que dicho control es ejercido por personas ligadas por parentesco; lo cual concuerda con los antecedentes históricos planteados en esta investigación por Christie (1986), Rodríguez (1993), Giraldo (1983), Jaramillo (1963, 2001), Dávila (2003), Arango (2005) y Zuluaga (2006); de igual manera, sigue en la línea de las argumentaciones de Fukuyama (1996, p. 118), en el sentido de que el familismo se ha convertido en un tema de análisis para explicar los procesos de industrialización y crecimiento económico, en este caso particular del departamento de Caldas.

Con relación a la generación familiar con mayor parte de la propiedad de la empresa, el análisis de la información permite mostrar que la generación que posee la mayor parte de la propiedad es la de segundo orden, con 60%, mientras que la generación de primer orden está representada en 40%, lo que muestra que en el conjunto de los casos analizados se está dando un proceso de transición en el control de la empresa de la

primera a la segunda generación, o al menos entre la primera y segunda generación hay una vinculación fuerte de tipo laboral con la empresa.

#### 4.2 RELACIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

Con relación a la existencia de asamblea de familia en la empresa, la información recolectada muestra que 53% de los accionistas de las empresas familiares afirman que si existe una asamblea familiar, aunque es la de mayor porcentaje, no es un buen indicador pues, como se verá más adelante, 47% carecen de asamblea.

De igual manera, ante la pregunta por la existencia en la empresa de un consejo de familia, la información recolectada a través de la encuesta mostró que 65% de las empresas no tienen incorporado en su estructura organizacional un consejo de familia, el cual surge de la asamblea familiar, lo que significa que el tipo de decisiones que allí se toman son de tipo informal. Sólo 30% de las empresas a juicio de los accionistas encuestados cuenta con un consejo de familia; sólo 5% de los accionistas no saben o no responden.

Con relación a la existencia de estructura (*holding*, sociedad patrimonial o similar) para ordenar el patrimonio empresarial y su finalidad, la información recolectada muestra que 60% de los encuestados manifestaron que en sus empresas no hay ningún tipo de estructura que permita ordenar el patrimonio de la empresa y sólo 40% afirma positivamente la presencia de dicha estructura organizacional en la empresa.

Con relación al diseño de acuerdos empresariales en caso de venta de acciones, la información recolectada muestra que 10% de los accionistas encuestados han desarrollado acuerdos en caso de que uno de los accionistas pretenda vender sus acciones. El 90% de los encuestados sostiene que no se han diseñado acuerdos al respecto, lo que puede indicar que se desconocen los estatutos de la empresa o se da un tratamiento más informal a dichos acuerdos.

Este aspecto coincide con Arruñada (1998, p. 419), quien plantea que *“suelen existir salvaguardias personales de relación con los demás socios (por ejemplo, todos ellos son miembros de una misma familia), las cuales pueden desaparecer y modificarse notablemente si las acciones fuesen vendidas a un tercero”*. Y agrega que *“así mismo, puede que se hayan pactado distintos tratamientos particulares, tanto explícitos como implícitos. La consecuencia es que la venta de las acciones suela estar restringida por los estatutos sociales. Es frecuente así, que se impida a los titulares de las acciones venderlas libremente”*.

En cuanto a la relación entre la familia y la propiedad de la empresa se concluye que, según 53% de los encuestados, en sus empresas tienen asamblea familiar, que es un órgano informal para analizar y tomar decisiones de la empresa, pero el otro 49% no lo hacen, lo que significa que se deja el análisis de problemas y la toma de decisiones en manos de la gerencia. De igual forma, se observa que un órgano más formal como el consejo de familia sólo lo tienen 35% de ellas, mientras que el 65% restante no lo tienen; lo que permite afirmar que en la mayoría de las empresas de los casos tomados para el estudio, el análisis de problemas y la toma de decisiones se deja en la gerencia o se hace de manera informal, es decir, en más de la mitad de los casos los accionistas no tienen injerencia en las decisiones de la empresa. Este caso es más particular en las empresas pequeñas, en este estudio dos empresas son grandes y las cinco restantes son pequeñas empresas. Dos pertenecen a un *holding*; éstas podrían situarse en la clasificación de Romero (2006, p. 76) como empresas de primera categoría, en las cuales la relación familia - propiedad está caracterizada por un manejo a cargo de los familiares en una oficina central, con gerentes externos para sus múltiples empresas y juntas directivas mixtas. Las pequeñas están distribuidas en las categorías 2 y 4, según Romero (2006). De los encuestados, 40% afirma que tienen una estructura para ordenar el patrimonio familiar (de este 40%, 38% es para separar el patrimonio,

25% para organizar cuotas de propiedad y 38% para otros usos); en 50% de los casos no se reparte dividendos, 60% no tiene un protocolo establecido para repartir dividendos, sólo 20% afirma que sí lo tienen. Finalmente, en 90% de los casos no se tiene un acuerdo formal en caso de venta de acciones por parte de los accionistas, lo que supone un acuerdo informal, dado más por relaciones de parentesco o clase social; en este caso, contrario a lo que propone Urrea (2003, p. 64) en lo relacionado a separar los asuntos de propiedad, empresa y familia para mejorar la gestión de la empresa y evitar conflictos de índole familiar, y según este estudio, en problemas de agencia.

### 4.3 GESTIÓN DE LA EMPRESA

Con relación a la responsabilidad de la gestión estratégica de la empresa, la información recolectada muestra que 60% de los encuestados sostiene que la gestión estratégica está bajo la responsabilidad del director o gerente de la empresa. Igualmente, 15% de los encuestados afirman que dicha responsabilidad está en el consejo de administración y 25% consideran que está en el consejo de familia. En este caso se evidencia la posición de Gallo (1995), quien afirma que para la evolución de las empresas jóvenes o de la primera etapa, el gerente es el que toma las decisiones en compañía de un reducido grupo de colaboradores; en este caso, son empresas jóvenes 5 de las siete analizadas, mientras que para las empresas que tienen un consejo de administración o agentes externos, se considera que se han profesionalizado y han buscado colaboración y formación externa.

Con relación al director o gerente de la empresa, se observa de acuerdo con la información recolectada que 35% de los encuestados afirman que el director general es el máximo accionista, que generalmente corresponde al fundador, mientras que 65% de los encuestados sostiene que corresponde a familiares accionistas no mayoritarios, según lo encontrado en el trabajo de campo son los hijos del fundador.

En lo concerniente a la presencia de un comité de dirección en la empresa, los accionistas encuestados en 50% afirman positivamente acerca de la presencia de dicho comité de dirección, mientras que el otro 50% sostiene que dicho comité no tiene presencia en la empresa, lo que significa que el manejo administrativo se da de manera informal y/o se delegan dichas funciones en la persona que ocupa el cargo de director general o gerente.

Lo anterior se torna en una debilidad si se tiene en cuenta que diversos estudios (Yetmar y Eastman, 2000; Manzano y Ayala, 2003) han demostrado que si cada órgano de gobierno y, por extensión, los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización e, incluso, al deseo de abandonar ésta.

## CONCLUSIONES

Al observar la forma en que evoluciona el mundo empresarial, no cabe duda de que las empresas constituidas tendrán que pasar por diversas etapas y afrontar diferentes problemas; asimismo, la manera como la dirección enfrente dichas situaciones posibilitará la supervivencia de las empresas. En el caso de las empresas familiares esta situación es más compleja aún, puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de dos sistemas: el familiar y el empresarial. Gómez, Pautt y Vargas (2006, p. 71) identificaron un conjunto de factores que atentan contra la perdurabilidad de la empresa familiar en aspectos clave que coinciden con la presente investigación.

La ausencia de planificación del relevo generacional y la baja capacitación del recurso humano familiar. De igual forma, el desconocimiento de instrumentos como los

“ Al observar la forma en que evoluciona el mundo empresarial, no cabe duda de que las empresas constituidas tendrán que pasar por diversas etapas y afrontar diferentes problemas; asimismo, la manera como la dirección enfrente dichas situaciones posibilitará la supervivencia de las empresas. En el caso de las empresas familiares esta situación es más compleja aún, puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de dos sistemas: el familiar y el empresarial.”

*“El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque su ciclo vital como ser humano ha llegado a su fin. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión.”*

Protocolos y los Consejos de Familia, esenciales para neutralizar los conflictos generados entre sí por el manejo de la empresa y del patrimonio común. También se evidenció la inexistencia de indicadores de gestión formales para evaluar el desempeño de los familiares en su negocio e informalidad en los procesos administrativos, para citar algunos casos.

La familia, al igual que la empresa, tiene su ciclo de vida y de manera más compleja, pues en ella se dan múltiples relaciones intrafamiliares que complejizan la creación y el sostenimiento de la empresa; los cambios en las estructuras familiares dificultan los grados de armonía dentro del grupo familiar, al igual que las reglas de juego cambiantes. El desarrollo de la empresa familiar depende de la influencia de la familia en ella. De esta manera se aprecia que este sistema empresarial en las organizaciones estudiadas guarda una relación con un alto grado de intensidad, dado los integrantes del núcleo familiar que laboran en la misma, ejercen diversos roles tanto en la organización como en la familia, dando origen a confusiones entre el rol en la familia y el rol en la empresa.

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque su ciclo vital como ser humano ha llegado a su fin. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión. En el caso de las empresas familiares estudiadas la perspectiva futura de la sucesión no es clara.

Las empresas familiares del departamento de Caldas son generadoras de empleo y se han convertido en la principal fuente de subsistencia económica no sólo para quienes conforman el núcleo familiar, sino también para muchas otras personas y familias que encuentran en ellas, además de un trabajo, la posibilidad de contar con otra familia por



los lazos de fraternidad que dentro de estas organizaciones se generan. La administración de la empresa familiar es uno de los temas que más preocupan a los fundadores; sin embargo ellos, sin la profesionalización necesaria, las han guiado bajo sus directrices.

Los fundadores entienden que en el mundo contemporáneo se requiere establecer estrategias que posibiliten el desarrollo de los recursos físicos, tecnológicos, económicos y, sobre todo, los humanos. Las fortalezas de las empresas familiares están centradas en el establecimiento de un sistema contable, lo cual se ha logrado gracias a la tecnificación de muchas de ellas y a las exigencias de instituciones que regulan la actividad comercial, así como al direccionamiento estratégico, que ha sido el motor que impulsa a esta empresa a lograr sus objetivos, aunque no lo hacen de manera formal. El fundador y sus acompañantes saben muy bien que el objetivo es lograr que la empresa crezca, mientras que la familia empresaria sabe y es consciente de que el manejo adecuado de los conflictos permite el desarrollo personal y empresarial.

Dentro de los puntos críticos de las empresas estudiadas se identifica la falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control, así como de una evaluación del desempeño del personal, aspecto que impide que las empresas entren en procesos de mejoramiento continuo y facilita que el riesgo moral se inserte en la gerencia bajo las formas de monopolio de la empresa y de la toma de decisiones, así como la permanencia vitalicia en el cargo, sobre todo en las empresas cuyo nivel de profesionalización es bajo, o en aquellas que no han recibido asesoría en el tema de la gestión de la empresa familiar.

También se evidencia la alta probabilidad de incurrir en procesos de selección adversa, al situar en cargos de alta dirección o con requerimientos técnicos específicos a familiares sin una previa preparación o evaluación de capacidades y formación para el cargo, lo que

coincide con los planteamientos del estudio de los factores que influyen en la selección de una sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas (Gómez *et al.*, 2001), en el sentido de que las empresas de familia son gobernadas mediante acuerdos informales por altruismo. Para Applegate (1994) citado por Gómez *et al.*, (2001, p. 88), existe la dificultad para realizar pactos objetivos con los miembros familiares, lo que puede constituirse en una fuente de ineficiencia para dichas empresas.

A partir de las conclusiones del trabajo, se sugiere el desarrollo de estudios empíricos que aborden relaciones e influencias específicas recogidas en el modelo orgánico de la empresa familiar. En este sentido, a título de ejemplo, se propone el análisis sobre cómo afecta la inercia organizativa en la implantación de estrategias en períodos de cambio generacional de las empresas familiares. También sería interesante estudiar cómo afectan la implantación de las estrategias de las empresas familiares los sesgos cognitivos y los conflictos de poder vinculados a los miembros de la familia, tal como proponen Kellermanns y Eddleston (2007), citados por Gómez *et al.*, (2001, p. 69).

Desde esta perspectiva, se requiere un estudio que dé cuenta de la interacción entre los miembros familiares y no familiares de la empresa, marcada por la confianza y la cooperación entre los mismos, que permita analizar la explotación del capital social del conjunto de la empresa y la manera como se obtiene información relevante del entorno a través de sus redes de contactos y relaciones con agentes externos.

Para el grupo investigador es importante desarrollar procesos que den continuidad al estudio de las particularidades del sistema empresa-familia, con el fin de contribuir a la supervivencia, desarrollo y consolidación del mismo, con lo que se lograría un equilibrio armónico entre la unidad empresarial y los miembros familiares, de ahí el interés de proponer como líneas de investigación los conflictos, el protocolo familiar y la sucesión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arango Restrepo, Eduardo (1995). *Apuntes para la historia industrial de Manizales*. Manizales: Editorial La Patria S.A.
- Bardin, Lawrence (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Ed. Akal.
- Belausteguigoitia, Imanel (2004). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bonilla Castro, Elsy; Rodríguez, Penélope (2001). *Más allá del dilema de los métodos: La Investigación en las ciencias sociales*. 3ª ed., Bogotá: Grupo Editorial Norma - Universidad de los Andes.
- Dodero, Santiago (2002). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Gertz, Clifford (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Giraldo, Z. Luisa (1983). *La colonización antioqueña y la fundación de Manizales*. Manizales: Imprenta Municipal.
- Ginebra, Joan (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Editorial Panorama.
- Guinjoan, Modest y Llauradó, Joseph M. (2002). *La empresa familiar y su plan de sucesión*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.
- Navarrete Jiménez, Clemencia (2004). "Diagnóstico integral de las empresas de familia de la ciudad de Bogotá, D.C., Colombia", en: *Memorias del XI Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México.
- Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen (1995). *Designing Qualitative Research*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Martínez Migueléz, Martín (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en Educación*. México: Editorial Trillas
- Miles, MB. & Huberman, AM. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Poza, J. Ernesto (2005). *Empresas familiares*. Bogotá: Editorial Thompson.
- Rodríguez B., Manuel (1993). *El empresariado industrial del Viejo Caldas*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Sancho Gil, J. María; Carbonell Sebarroja, Jaime y Hernández, Fernando (1998). *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*. Barcelona: Ediciones Octaedro S. L.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. 2ª ed., Bogotá: Contus Editorial - Universidad de Antioquia.
- Yin, K. Robert (1995). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications

### Revistas

- Gómez, B. Gonzalo; López Vergara, María P.; Betancourt Ramírez, José B. (2008). "Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas", en: *Revista Cuadernos de Administración*, Bogotá, vol. 21, No. 37, septiembre-diciembre.

Handler, W. Charles (1989). "Methodological issues and considerations in studying Family Business", in: *Family business review*, Los Angeles, vol. 24.

Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure", in: *Journal of financial economics*, New York: University of Rochester, vol. 45.

\_\_\_\_\_ (1983). "Organization Theory and Methodology", in: *The Accounting Review*, Texas, vol. 58, No. 2.

Lansberg, I. & Astracham, J. H. (1994). "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors", in: *Family Business Review*, Boston, vol. 7(1).

Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2008). "A family perspective on when conflict benefits family firm performance", in: *Journal of Business Research*, Cantenbury, vol. 60.

Lozano Posso, M. (2008). "Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos", en: *Revista Cuadernos de Administración*, Bogotá, vol. 21, No. 37, septiembre-diciembre.

Romero, Luis E. (2006). "Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa", en: *Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN*, Bogotá, No. 57, mayo- agosto.

## Tesis

Mora Duarte, Vicente (2007). *Análisis de las etapas evolutivas de las empresas Familiares en la ciudad de Florencia, Caquetá: Cinco Casos del Sector Comercial*. Trabajo para optar el título de magíster en Administración, Universidad del Valle, Colombia, Facultad de Economía.

Zuluaga Arango, Paula (2010). *El papel de la confianza en el desempeño de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia manizaleñas*. Trabajo para optar el título de magíster en Administración, Universidad Nacional, Sede Manizales, Facultad de Administración.

## Artículos digitales

Gairín Sallán, Joaquín (2000). "La investigación sobre enfoques organizativos en Educación", recuperado el 9 de enero de 2010, de: <http://webs2002.uab.es/paplicada/htm/papers/ivestigenfoquesorganizativos.pdf>.

Giraldo Zuluaga, Luisa F. y otros (sf). "Familia y empresarios en Manizales 1850-1910", en: *Directorio de Grupos Colombianos de Investigación Científica y Tecnológica e Innovación*, recuperado el 2 de diciembre de 2009, de: [www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co).

Guinjoan, Modest y Llarudó, Josep (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*, edición electrónica, recuperado el 15 de diciembre de 2009, de: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com).

Lacouture Danies, Rodolfo (2005). "Sociedades de familia en Colombia", recuperado el 16 de diciembre de 2009, de: [http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES\\_DE\\_FAMILIA.pdf](http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA.pdf).

Piñuel Raigada, José Luis (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de sociolingüística* (en línea), vol. 3, No. 1, recuperado el 9 de enero de 2010, de: [www.sociolingüística.uvigo.es/](http://www.sociolingüística.uvigo.es/)

Vélez, Diego; Holguín, Harry; De La Hoz Gerardo Augusto; Durán, Yasmín y Gutiérrez, Irma (2008). "Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia", recuperado el 10 de enero de 2010, de: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1492271337.pdf>.

