



**EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO MECANISMO DE PERPETUACION PARA LAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Autor

Frank Eduin Hernández Mejía

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIAL
SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE 13 del 2018.**



**EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO MECANISMO DE PERPETUACION PARA LAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Autor

Frank Eduin Hernández Mejía

Director

Manuel Alejandro Salazar Romero

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIAL
SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE 13 del 2018.**

Nota de Aceptación

Manuel Alejandro Salazar
MANUEL ALEJANDRO SALAZAR ROMERO
Director Trabajo de Grado

Nadia Gandur Gandur
NADIA GANDUR GANDUR
Jurado Evaluador Externo

Santiago de Cali, Septiembre 13 de 2018

ARTICULO 23 de la Resolución No. 13 del 6 de Julio de 1946, del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

Nota de Aceptación

MANUEL ALEJANDRO SALAZAR ROJAS

Director Trabajo de Grado

Evaluador

Evaluador

Santiago de Cali, 13 de Septiembre de 2018

Contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Introducción	9
Capítulo I. Importancia y definición de la empresa familiar	11
1.1. La propiedad/dirección.....	12
1.2. La implicación familiar	12
1.3. La transferencia generacional.....	12
Capítulo II. Gobierno corporativo y empresa de familia	16
2.1. Problemas asociados a la falta de gobierno corporativo	18
Capítulo III. Protocolo de familia	21
3.1. Orígenes y definición del término.....	21
3.1.1. Protocolo familiar y los conflictos.....	21
3.1.2. El protocolo de familia en España.....	25
3.1.3. Naturaleza contractual.....	26
3.2. Administración, dirección y protocolo de familia.....	27
3.2.2. Órganos de gobierno de la empresa familiar.....	30
3.3. Sucesión familiar.....	31
Capítulo IV Conclusiones.....	36
Referencias bibliográficas.....	40

Resumen

Numerosos estudios han destacado la importancia de la “Empresa Familiar” como principal motor de la economía en Colombia. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen mejores decisiones.

La empresa familiar desde un punto de vista conceptual amplio, es la figura empresarial dominante y más repetida en la estructura económica de casi todos los países del mundo, salvo aquellos regidos por economías comunistas e intervencionistas. La familia es sin duda el mejor germen para la gestación de un negocio y por ende es una práctica mundial. Muchas personas tienen una tendencia natural a emprender actividades económicas con el fin de satisfacer las necesidades de la propia familia y apoyarse en sus miembros integrantes para sacarlas adelante y hacer posible su continuidad en el futuro a través de sus descendientes.

La empresa familiar ofrece grandes ventajas competitivas a nivel empresarial, encontramos que existe un sentimiento de apropiación donde están presentes fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso, por lo que los participantes estarán dispuestos a dar todo de sí generosamente, sin nada a cambio si fuere el caso, pues el activo familiar está en juego, muchas veces de empresas que han pasado degeneración en generación, generalmente se encuentra un entusiasmo de la familia en el desarrollo de la misión de la empresa y su continuidad.

Dentro de los múltiples beneficios podemos tener en cuenta la confianza que existe para reinvertir los beneficios, lo que ofrece crecimiento empresarial, como también cuentan con gran autogestión lo que ofrece diligencia en toma de decisiones y en el desarrollo de sus metas.

Debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema. Se pretende entonces sensibilizar a empresarios, estudiantes universitarios, investigadores, y a la sociedad en general, del importante papel que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como

generadoras de riqueza y empleo, una herramienta importante para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar

Palabras clave: Empresa familiar, Protocolo familiar, Relación empresa-familia, Sucesión, y sucesión familiar.

Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar las ventajas que tiene la implementación del Protocolo Familiar y su influencia sobre los resultados de las empresas familiares, para ello, se ha tomado como base algunos estudios de resultados empíricos en diferentes países sobre la influencia que tiene el protocolo en la administración de las empresas familiares, la sucesión y la toma de decisiones, y en general, en el gobierno corporativo.

Del mismo modo, y con el fin de contextualizar el problema, se analiza lo que significa e implica tanto el concepto de empresa familiar, como el de gobierno corporativo, y sus implicaciones en el protocolo, lo mismo que algunas de sus principales características de este último.

Este trabajo es relevante, en tanto, ya se ha demostrado suficientemente, que las empresas familiares no solamente son mayores en cantidad a otros tipos de empresas, sino que contribuyen más a las economías nacionales¹ en términos de porcentaje del PIB, lo mismo que a la generación de empleos

Dada entonces la importancia, para la economía, de este tipo de organizaciones, se hace necesario, buscar mecanismos que permitan, en primer lugar, su sobrevivencia y en segundo lugar, su crecimiento; para ello, es necesario controlar todas las variables como son, cumplimiento de metas, manejo eficiente de recursos, conquista de mercados, satisfacción al cliente, mercadeo eficiente, etc.

Todo ello se puede realizar, si se cuenta con una organización ágil y dinámica, para ello es necesario que se puedan tomar las decisiones y que exista una estructura de mando y coordinación sin fricciones ni conflictos que desgasten el total de la compañía, además, no basta la ausencia de conflictos, sino que el mando debe ser el más idóneo.

Todo ello, porque las empresas familiares tienen por lo general mayores dificultades para su continuidad, particularmente en torno a los momentos de transición generacional, debido a la mayor complejidad que añaden los vínculos familiares en las decisiones empresariales. En este contexto, resulta de interés profundizar en el estudio del Protocolo Familiar, como instrumento

¹ Estudio de Antonio Serrano actores sobre empresa familiar y economía.

de toma de decisiones gerenciales, de propiedad, administrativas y de Gobierno Corporativo, especialmente que pueda trazar las metas y las directrices de la empresa en el largo plazo.

Para poder llegar a cabo todos estos fines es necesario establecer el Protocolo Familiar, el cual es la guía que define y determina el conjunto de las relaciones que se presentan en la dicotomía empresa-familia, el cual debe ser el resultado del acuerdo de voluntades entre los miembros propietarios que además sirve para evitar o dirimir conflictos.

Para el presente ensayo, se presenta como objetivo general: **resaltar la Importancia del Protocolo de Familia en la supervivencia generacional de las empresas familiares**. El estudio aplica en enfoque cualitativo, de tipo exploratorio, que comprende las siguientes secciones: 1) Importancia y definición de la empresa familiar, 2) Gobierno corporativo y empresa de familia; 3) la importancia del Protocolo de familia propiamente dicho, para el proceso sucesoral; y finalmente, las conclusiones que se derivan del estudio.

Capítulo I. Importancia y definición de la empresa familiar.

La importancia de la empresa familiar se ha ido reconociendo desde comienzos de los años 60's del siglo pasado, momento en el cual se han escrito un gran número de estudios al respecto (Chrisman, Chua, Kellermanns, Matherne III, & Debicki, 2008); Sin embargo, otros autores (Cabrera Suárez, 1998, pág. 1), manifiestan que los primeros estudios datan de la década anterior a ésta, pero coinciden en que sólo después de los años 70's se presentó un verdadero despegue en este tema.

... en el período 1961-2008 a través del análisis de los contenidos de los artículos sobre dicha temática publicados en revistas indexadas en el Social Science Citation Index; este proceso ha llevado a la creación de una base de datos de 684 documentos. (Benavides Velasco, Guzmán Parra, & Quintana García, 2011, pág. 78).

El primer artículo publicado sobre el tema, estudia precisamente la importancia del protocolo en la sucesión del manejo de las pequeñas empresas familiares, con el título: «*Executive succession in small companies*» publicado en *Administrative Science Quarterly*, escrito por Donald B. Trow en 1961, en el cual se hace un estudio sobre un centenar de pequeñas empresas manufactureras, en su mayoría de propiedad familiar, que requerían una sucesión inminente o que ya se había consumado, sobre qué tan bien estaban preparadas para la sucesión de las altas posiciones de las empresas, llegando a concluir que de los principales aspectos que influenciaron el éxito de las mismas fueron los procesos de planeación que se implementaron mediante protocolos:

The main focus of this paper is on factors that influence how well prepared an organization will be for succession in its top positions. Data are drawn from cases of imminent or completed succession in over one hundred small manufacturing companies. In these companies the main factors influencing succession planning and subsequent profitability appear to be the availability and competence of a family member as successor. Their influence appears to operate mainly through their effects on the timing of the succession-planning process. (Trow, 1961, pág. 228)

Es necesario recalcar que si bien, se ha mencionado la multiplicidad de estudios hasta este punto sobre el tema, su importancia va más allá de lo meramente académico, puesto que las empresas familiares, han sido estudiadas desde diferentes ópticas, tales como, la propiedad familiar, la implicación de los miembros de la familia, la percepción de la familia como negocio

familiar, la gestión familiar, la transición de la propiedad. Sin embargo, es posible, encontrar elementos comunes a todas estas visiones, así lo refiere, (Cabrera Suárez, 1998, págs. 5-8) al describir los puntos que tienen en común las diferentes perspectivas de enfoque de los estudios realizados sobre las empresas familiares:

1.1. La propiedad/dirección

Que la propiedad de la misma o sino su dirección, estén concentradas en el dominio de una o varias familias, puesto que pueden darse los tres casos, que se concentre la propiedad en una o varias familias, lo que en últimas representa que estas tengan el control de manera al menos indirecta, o que sin tener la mayoría de la propiedad, cuenten con la dirección de la misma, ya sea de común acuerdo o por costumbre o por la habilidad en el manejo desarrollada durante años de gestión

1.2. La implicación familiar

Que implica qué tan involucrada se encuentra la familia en las metas, logros, mantenimiento y/o incremento de la familia en las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo.

1.3. La transferencia generacional

Que significa qué tanta influencia tiene la familia en la determinación de los que sucederán en la dirección o la sucesión directiva en la empresa.

Según informes de la Presidencia de la República de Colombia (2004), las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, MíPymes) se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo. En su mayoría son empresas familiares de los estratos 1, 2 y 3; el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por su micro, pequeñas y medianas empresas, lo que conduce a afirmar

que Colombia, tiene una mayoría de empresas Mipymes, de las cuales un alto porcentaje son empresas familiares (Arenas y Rico, 2014).

Dentro del mismo contexto, la Presidencia de la Republica señala en base a estadísticas, que se presenta

Una tasa de mortalidad en las empresas familiares del 70% en la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera, cifras que son preocupantes por sus efectos adversos en la economía del país; de ahí que las empresas familiares se encuentren en alto riesgo de desaparecer, en razón de que los empresarios no saben ni a quién ni cómo entregar el mando (Arenas y Rico, 2014).

La competencia y la lucha por un espacio en el mercado no limitan las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias.

A pesar del avance experimentado en las últimas décadas en el fenómeno de la empresa familiar, gran parte del camino está aún por recorrer. Y para lograr grandes adelantos en este campo la investigación deberá afrontar ciertas barreras teóricas y metodológicas; entre ellas está, por ejemplo, la comprensión y la definición del propio concepto de empresa familiar, de protocolo de familia y de sucesión familiar.

El primer factor a tener en cuenta para que el proceso sucesorio tenga éxito, es la planificación. (Ward, 1987; Dyer, 1986). Por ello es llamativo que existan muchas empresas con escasa planificación, y en las que todo el proceso está en manos del gerente (Vancil, 1987). En el caso de organizaciones controladas aun por el fundador, suele ser éste el encargado en solitario de elegir a su sucesor (Vancil, 1987).

Por otra parte, aunque No hay una definición consensuada de empresa familiar. No obstante, la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos, desarrollados por Casillas et al. (2005), que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares:

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa (Castilla, Díaz y Velásquez, 2005).

Al hacer un largo recorrido por distintos autores, he podido sintetizar en el siguiente cuadro definiciones de empresas familiares así:

Cuadro 1. Definiciones de empresa familiar (modificado a partir de Cabrera, 1998).

AUTORES (AÑO)	DEFINICIÓN	CLAVES
Donnelly (1964)	Una empresa se considera un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Transferencia generacional ☛ Implicación familiar
Barnes y Hershon (1976)	La empresa es familiar cuando la participación en el capital que proporciona el control está en manos de un individuo de los miembros de una misma familia.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familia
Beckhard y Dyer (1983)	Se puede considerar que los subsistemas de la empresa familiar incluyen: la empresa como entidad, la familia como entidad, el fundador como entidad, y organizaciones vinculantes tales como la junta directiva.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Implicación familia
Davis (1988)	Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetas a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y de la participación de los miembros de la familia en la dirección. La interacción entre familia y empresa establece el carácter fundamental del negocio y define su unidad.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar ☛ Implicación familiar
Dyer (1986)	Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar
Churchill y Hatten (1987)	El factor que diferencia a una empresa familiar es el que uno de los miembros más jóvenes de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa, de manos de uno de los miembros de más edad	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Transferencia generacional

Ward (1987)	Se define como aquella que será transferida a la siguiente generación de familia para su dirección y control.	☛Transferencia generacional
Gallo y García Pont (1989)	Son aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad y poder está en manos de una familia, sin haber implantado de forma operativa una clara distinción entre propiedad y poder.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar
Handler (1989)	Es una organización donde las decisiones vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa, así como en la elección de un candidato para la transferencia generacional.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar ☛ Implicación familiar ☛Transferencia generacional
Lea (1993)	Es una firma que pertenece a varios miembros de una familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario y emplear a otros parientes, o ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La característica distintiva de estas empresas es que una sola familia es la propietaria, la administra y opera.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar
Welsch (1993)	Aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar
Davis y Tagiuri (1989)	Son empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familia
Corbetta (1995)	Aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares, de afinidad o fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar
Sharma, Christman y Chua (2001)	Es una empresa gobernada y/o dirigida de manera sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar ☛ Implicación familiar ☛Transferencia generacional
Neubauer y Lan (1999)	Aquella organización de carácter económico y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas, unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.	☛ Propiedad familiar ☛Transferencia generacional
Galve (2002)	Se caracteriza por ostentar la propiedad y control en manos del grupo familiar, así como tener vocación de continuidad hacia generaciones futuras.	☛ Propiedad familiar ☛ Dirección familiar ☛Transferencia generacional

Fuente: (Cabrera, 1998).

Capítulo II. Gobierno corporativo y empresa de familia

El Gobierno Corporativo, según (Vélez Pachón, 2007) es una teoría moderna de la “*administración y control empresarial*”, que en términos de en su implementación concreta “*tiene que ver con problemas centrales y definitorios en los niveles de eficiencia tales como la toma de decisiones, la transparencia de la información y la resolución de conflictos*” (p.369), que a modo de ver del autor, se encuentran estrechamente relacionados con diferentes disciplinas lo cual genera una sinergia entre ellas, en particular, se genera una retroalimentación y complementariedad entre el derecho, la administración y la economía.

Según lo anterior, el desarrollo empresarial y social de cualquier compañía, conduce a su “*economización*”, puesto que: “*lo económico va impregnando el pensamiento de la sociedad provocando una constante interrelación entre lo económico y lo jurídico*” (Garreta Such, 1997, p. 27.).

Ahora bien, diversos autores, (Garreta Such, 1997), (Vélez Pachón, 2007), (Lefort, 2003), señalan que, para que las empresas logren sobrevivir con éxito a todos los vaivenes de la economía y la globalización y a otros aspectos de carácter interno como, los cambios generacionales, administrativos, financieros, es necesario un gobierno corporativo, no solo en las empresas multinacionales o transnacionales, sino también, a las pequeñas y medianas, cualquiera sea su origen o pertenencia, y esto incluye, a las empresas familiares, las cuales deben que además, implementar protocolos de manejo administrativo, que obliguen a los miembros a mantener una posición clara, en base a acuerdos que por la naturaleza de su finalidad, se vuelvan de obligatorio cumplimiento.

Al respecto, (Tunzelmann, 2003), citando a (Prakash & Hart, 1999), ha definido esta última institución, como la organización colectiva del proceso decisional de una empresa, “*governance is ‘organising collective action’*” (p. 366),

Así mismo (Shleifer & Vishny, 1997), señalan que el Gobierno Corporativo, puede ser entendido como los medios a través de los cuales aquellos quienes proporcionan fondos financieros, aseguran una retribución adecuada de sus inversiones. “*CORPORATE GOVERNANCE DEALS WITH the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment*” (p. 737).

Por su parte, Canals (2004), la define como los medios mediante los cuales, se dirige y controla una empresa, así como estos medios, son los que regulan los derechos de los accionistas y las responsabilidades del consejo de administración.

Una de las definiciones más acertadas de Gobierno Corporativo y de aplicación a las sociedades de familia, es la que realiza Rafael Rodríguez (2007), para quien el gobierno corporativo es el grupo de poder que toma las decisiones dentro de la organización, los cuales se rigen por una declaración de principios de autorregulación, plasmada en lineamientos prácticos de conducta y desempeño, establecidos en procesos, procedimientos, hábitos y costumbres privilegiadas por la administración de las empresas. (p. 25).

La importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa de familia radica en que unas estructuras sólidas permiten separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios.

Conforme a lo dicho sobre el manejo de la empresa familiar, la cual exige un buen gobierno corporativo, ya que es un elemento esencial, no solo a la hora de supervivencia de la propia empresa, sino al momento de entrar otros inversionistas a formar parte del patrimonio societario, puesto que es requisito para lograr confianza y credibilidad en el mercado, por ello, dentro la política financiera nacional y dentro de la profundización del mercado accionario y acorde con la sanidad de los recursos financieros públicos, como son las pensiones, la superintendencia financiera emitió una resolución con el fin de definir parámetros claros acorde con el gobierno corporativo, como es la resolución 275 de 2001.

Con base en dicha resolución, entidades directamente vinculadas al sistema financiero, lideradas por la Superintendencia Financiera de Colombia, emprendieron en 2005 el desarrollo de un código de mejores prácticas corporativas.

Actualmente, uno de los países que más ha promovido su desarrollo en Latinoamérica, esto, gracias al trabajo de organizaciones como CONFECAMARAS, el CIPE (centro internacional para la empresa privada) y la Superintendencia Financiera. (Jaimes, 2011)

Actualmente, si una sociedad de familia quiere ser competitiva y sostenerse en el mercado, debe tomar todas las medidas estructurales y de funcionamiento, y esto se logra, con la implementación del Gobierno Corporativo en dicha empresa.

2.1. Problemas asociados a la falta de gobierno corporativo

Dentro de los estudios realizados en Colombia sobre los aciertos y fracasos de las empresas familiares en el país, (Superintendencia de Sociedades, 2004, págs. 52-53), citado por (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, & Confecámaras, 2009, pág. 9) en el cual se expresan las razones por las cuales las empresas entran en proceso de liquidación en Colombia, el cual incluye las empresas familiares, determinó que el principal factor que afecta

la gobernabilidad y que afecta la sostenibilidad de este tipo de sociedades, son los malos manejos administrativos informe en un 51.6%.

El otro factor que afecta la competitividad de las empresas familiares es que el 44.3% de ellas emplea familiares y personal sin las competencias necesarias para llevar a cabo su función, lo cual genera algunas problemáticas y crisis empresarial, en este punto es importante recalcar los estudios de (Schulze et al. 2001) y de (Gómez Mejía, Núñez-Nickel, & Gutiérrez 2001) citados por (Dyer, 2003, pág. 404), los cuales encontraron que las empresas familiares incurren en altos costos de agencia comparadas con las empresas no familiares, puesto que los propietarios son incapaces de despedir a los miembros de la familia incompetentes: “...*suggest that family businesses may actually incur higher agency costs compared to nonfamily enterprises, since the family may be unwilling to fire an incompetent family member*” (Dyer, 2003, p. 404).

En particular estos últimos autores estudiaron 276 empresas españolas entre 1966 y 1993, llegando a la conclusión que, los propietarios eran reacios a despedir a los directores incompetentes, pero cuando lo hicieron, el desempeño de las empresas fue significativo. “*Results showed that organizational survival length increased when family CEOs were replaced but did not when there was a change in command among their nonfamily counterparts*” (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, & Gutiérrez, 2001, p. 91).

Sin embargo, en un estudio realizado en la ciudad de Bogotá² (Arias-Ángel, Septiembre 2017) entre 55 empresas familiares, sobre las cuales se examinó aspectos de la gobernabilidad de estas empresas, y se logró determinar que el 78% estaba dirigida por su creador, el 17% por un

² La población abordada corresponde a un censo secuencial que se realiza a la totalidad de la comunidad estudiantil que conforma la Facultad de Ciencias Administrativas de la Fundación Universitaria Cafam. El universo generado corresponde a los estudiantes y/o sus familiares que afirman tener empresa. Las cifras presentadas indican un número de 277 ingresos válidos en relación con los estudiantes censados, para un total de 110 empresas registradas. Sin embargo, una vez depurada la base de datos y establecido un contacto tangible con la firma, se identificó como criterio de población real un total definitivo de 55 empresas. Además de 18 estudiantes autodenominados empresarios, correspondiente al 32% de la población.

familiar y 5% restante por un profesional separado de la familia. Finalmente, se determinó que:

“En la mayoría de los casos la empresa no cuenta con un comité u órgano directivo, aunque indiquen tener documentos normativos; con una misión, visión y meta que las orienta a futuro.”

(pp. 108-109).

Finalmente, en ese mismo sentido se apunta cuando se encontró que el 37.4% de los casos la liquidación se relaciona con los problemas familiares en la gestión de la compañía, lo mismo que el 32.8% estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión.

Capítulo III. Protocolo de familia

3.1. Orígenes y definición del término

Según (Rodríguez Díaz, 2012), el término protocolo familiar fue acuñado por (Gallo & Ward, 1991), con el fin orientar y gestionar la administración de las empresas familiares, lo mismo que para definir las reglas de sucesión, lo que está llevando a que estas empresas lo adopten y que las legislaciones de los países las adopten y definan, al tiempo que las promuevan para mejorar el manejo de los conflictos y garantizar la continuidad de las mismas:

Desde su aparición, a comienzos de la década de los noventa, el protocolo familiar se ha convertido en una de las más útiles y populares herramientas para la gestión y continuidad de los negocios familiares. Un gran número de familias empresarias han oído hablar de él, muchas ya lo tienen, y un número cada vez mayor se pregunta si debería prepararlo, si es el momento de hacerlo o cómo se debiera plantear su elaboración. (Rodríguez Díaz, 2012).

3.1.1. Protocolo familiar y los conflictos

Ciertamente, el componente emocional no se puede separar de las empresas familiares; es posible que teniendo o no el protocolo familiar, las decisiones tomadas desestabilicen en lo personal a los miembros de la familia empresaria. Los mecanismos de solución de conflictos se implementan a partir del diálogo y la comunicación; una estrategia para ello es buscar, con el apoyo de la junta directiva, miembros externos a la familia que participen en la junta como asesores y que permitan una mejor toma de decisiones.

Entre tanto, el direccionamiento estratégico facilita claridad en cuanto a las relaciones que se establecen entre negocio, propiedad y familia. Las empresas familiares, en general, no tienen definidos mecanismos de solución formales para la solución de conflictos, lo que es una muestra evidente de que los empresarios no están focalizados y sus procesos viven en la informalidad.

Gran parte los conflictos que se presentan en las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar.

Por su parte, Herreros, Calaf y Rovira (2001) señalan que es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar.

Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) lo explican cómo un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada.

Entre las diversas razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes (Fernández y Reyes, 2000):

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar: si uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión, es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quiénes son, cómo han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido

capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.

- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.
- Regular el patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

Los problemas enfrentados por todo tipo de empresa, también los enfrentan las empresas familiares; entre otros, las diferencias de personalidades, caracteres, visiones, crisis financieras. Sin embargo, a través de los cambios generacionales, especialmente de tercera a cuarta generación, los vínculos familiares se vuelven escasos, los pensamientos de generación a generación cambian y la toma de decisiones se torna complicada, debido al enfoque que los diferentes miembros de la familia quieren darle a la empresa. También existen problemas en el momento de la vinculación laboral en las empresas familiares, en virtud principalmente de la mezcla de problemas familiares y empresariales, como es el caso del ingreso de parientes políticos y de consanguíneos, que se realiza sin lineamientos y perfiles adecuados.

Las empresas con y sin protocolo familiar coinciden en darle importancia a estrategias como el diálogo para resolver los problemas; las empresas con protocolo familiar consideran en darle más importancia a los procesos de selección basados en los perfiles. Además, las empresas sin protocolo familiar no tienen la práctica de tener todos los procesos y asuntos de la empresa documentados, mientras que las empresas con protocolo familiar lo tienen todo escrito, apoyados en el direccionamiento estratégico. Por parte de los expertos, se concluye que el protocolo familiar es el mecanismo de perpetuación de mayor efectividad para las empresas familiares, si se tiene en cuenta que detrás de esta herramienta las empresas familiares deben comprender y

aplicar los compromisos y responsabilidades que tienen en cada uno de los 3 círculos del modelo de Tagiuri y Davis (1982).

Los anteriores autores, elaboraron un modelo de dos sistemas, distinguiendo por tanto entre empresa y familia. No obstante, en su opinión, resultaba determinante profundizar en el círculo de la empresa, y distinguir con claridad dos subsistemas diferentes en él; uno, que debería ser el de la propiedad, y otro, debería ser el de dirección, pues ambos subsistemas no resultaban necesariamente coincidentes. Estos autores pudieron comprobar cómo, en efecto, en muchas empresas familiares, gran parte de sus problemas tenían mayor relación con la distinción entre propietarios y directores o gerentes que con la propia relación entre la familia y la empresa. Y de este estudio surgió el modelo de los tres círculos, que quizá sea el modelo por excelencia cuando se recurre a un modelo teórico que pretende explicar este tipo de organizaciones.

Analizando cuidadosamente el modelo de los tres círculos, se observa las numerosas relaciones personales que pueden tener lugar en las empresas familiares, fruto de la interconexión o la superposición de sistemas diferentes dentro del todo. A continuación, y con base en Casillas et al. (2005), se presenta el análisis de cada uno de ellos, de mayor a menor implicación.

- Familia, propiedad y gestión. Hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa.
- Familia y propiedad. Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de la misma.
- Familia y gestión. Hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella, pero no poseen acciones de la misma.
- Propiedad y gestión. Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización.
- Familia. Este grupo, a pesar de no formar parte en sentido estricto de la empresa familiar, constituye uno de los más delicados para la supervivencia de la organización. Se trata de aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma.

Dentro de este grupo pueden distinguirse: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.

- **Gestión.** Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que no hacen parte de la familia y que no tienen participación accionaria. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa. Junto a los directivos, un colectivo importante es el de los trabajadores de la empresa familiar, que constituyen, como bien se sabe, la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva en una empresa.
- **Propiedad.** Este último grupo hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna; se trata de inversionistas.

3.1.2. El protocolo de familia en España

En España, por ejemplo, se ha regulado respecto a la publicidad de los Protocolos Familiares por medio del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero,

Aunque previamente, se había tratado el tema legislativamente, en la DF 2ª de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de creación de la sociedad limitada de la nueva empresa, por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de sociedades de responsabilidad limitada.

En su apartado 3º se dispone que reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al Registro Mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción.

Esta disposición final establece, en primer lugar, la regulación de las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares. En segundo lugar, hablar del acceso al Registro mercantil y, en su caso, se establecerán las condiciones, forma y requisitos para (...) el acceso al Registro Mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción. La cuestión se plantea, por tanto, en dos ámbitos distintos: la publicidad o toma de

razón de los protocolos familiares y el acceso al Registro Mercantil de aquellas escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción. Esta nueva competencia de dar publicidad a los protocolos familiares otorgada al Registro Mercantil está amparada por el art. 16.2 Código de Comercio que establece que corresponderá al Registro Mercantil la legalización de los libros de los empresarios, el depósito y la publicidad de los documentos contables y cualesquiera otras funciones que le atribuyan las leyes³.

3.1.3. Naturaleza contractual

Las sociedades de familia, pertenecen al régimen de sociedades colombiano, y subsecuentemente, el protocolo de familia como parte del acuerdo de voluntades sociales, es un contrato⁴ que cumple las siguientes características: atípico, Accesorio al estatuto social, Innominado, Libre configuración, Conmutativo, Es extenso, Consensual, Plurilateral y de Tracto sucesivo. La legislación que rige este tipo de contratos, se puede encontrar por medio de la legislación concerniente a contratos privados, basados en el principio de autonomía de la

³ Cabe aclarar en este punto, que la legislación española contradice el numeral 2 art 28 del Código del Comercio colombiano, donde dice que se obliga al comerciante a inscribir en el registro mercantil sus capitulaciones matrimoniales con fines de publicidad para terceros:

ARTÍCULO 28. <PERSONAS, ACTOS Y DOCUMENTOS QUE DEBEN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO MERCANTIL>. Deberán inscribirse en el registro mercantil:

- 1) Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades;*
- 2) Las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales, cuando el marido y la mujer o alguno de ellos sea comerciante;***

⁴ En la doctrina sobre la naturaleza jurídica del acto constitutivo de sociedades, se tiene: el contrato plurilateral, de organización, de colaboración y asociativo. Por su parte, el Código de Comercio de Colombia en el artículo 98-, excluye a la sociedad como institución separada de las personas de los socios, y la determina, por el contrario, como relación contractual entre varias personas, relación que no comprende otro interés que el de las partes contratantes, es decir, el interés común de los socios. Existen dos posiciones, la contractual, según la cual la regulación societaria surge del contrato, como lo exponemos en el trabajo y la institucional, que supone que las sociedades no es un contrato, sino una institución. *Las diversas teorías que han tratado de ubicar a la sociedad en el "universo jurídico" han desarrollado conceptos jurídicamente relevantes de los que han resultado consecuencias normativas concretas; dentro de ellas tenemos distintas vertientes: sociedad como contrato plurilateral, de organización, bilateral, contrato del cual nace un ente, acto colectivo, acto complejo, acto normativo y acto de creación de una institución.* (Cabanellas de las Cuevas, 1993, pág. 377 y ss.)

En ese sentido se escoge la primera, porque es la teoría predominante en el país, así lo sostienen diversos autores, (Nieto Nieto, 2010, págs. 41-42), (Gaviria Gutiérrez, 2004, pág. 38), (Gil Echeverry, 2004, pág. 1) aunque la discusión sigue abierta: *En Colombia ha regido una estricta teoría contractualista y pluralista de las sociedades comerciales, sustentada, fundamentalmente, en la prescripción normativa contenida en el artículo 98 del Código de Comercio, vigente desde la promulgación del Decreto 410 de 1971, los trabajos de la doctrina y las decisiones de las Cortes. Sin embargo, aun desde 1958, época en la que la comisión redactora presentó el proyecto que antecedió al Código, se discutía en algunos sectores de la doctrina internacional y local acerca del advenimiento de una teoría que defendía la posibilidad de constitución y personificación jurídica de sociedades originadas en actos unilaterales de voluntad. Que superaba la pluralidad como requisito de existencia de las sociedades.* (Nieto Nieto, 2010, págs. 41-42).

"La sociedad es y seguirá siendo una figura contractual del derecho privado, sin que las características especiales de algunas de ellas permitan cambiar esta concepción". (Gaviria Gutiérrez, 2004, pág. 38).

"En el derecho colombiano la naturaleza jurídica de la sociedad, como contrato, no admite discusión alguna, y menos su condición de contrato plurilateral de colaboración. Así aparece manifiesto en el artículo 98 del Código de Comercio" (Gil Echeverry, 2004, pág. 1).

voluntad, artículo 1602 código civil colombiano y el artículo 110 numeral 14 del código de comercio, artículo 70 de la ley 222 de 1995.

Que sea suscrito por todos los miembros de una familia, de la misma generación o de varias generaciones, siempre que estén unidos por cognación o por vínculo conyugal. Sin embargo, existe la posibilidad de que participen los familiares políticos, caso en el cual estamos frente a un elemento accidental

3.2. Administración, dirección y protocolo de familia

Es posible encontrar en la literatura colombiana e internacional algunos artículos de estudios que señalen las relación entre el protocolo y el desempeño de las empresas familiares, en ese sentido, señalamos algunas investigaciones han encontrado algunos percepciones al respecto, así por ejemplo, para (Fernández y Reyes, 2000) citado por (Arenas-Cardona & Rico Balvín, 2014 , p.254) enumera una serie de razones para la elaboración de un protocolo, tales como: en primer lugar, este permite mantener mayor cohesión y armonía familiar, puesto que permite relacionar y orientar los intereses familiares y propietarios de la empresa; en segundo lugar, para la elaboración de este se pasa por la etapa de analizar el cómo llegaron a ser lo que son, el quiénes son, y el hacia dónde y cómo desean llegar; como tercer punto, en palabras del propio autor:

...cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.

En cuarto lugar, una de las razones más comunes es la de prever la sucesión pero que pese a ello, existe preparación y al asunto.

Finalmente, la regulación del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial y facilitar la gestión empresarial debido a que se supone que existen miembros de la familia en la gestión.

(Arenas-Cardona & Rico Balvín, 2014) en la realización de una investigación exploratoria realizada a “*empresas familiares, expertos, entidades y gremios, respecto al protocolo familiar y la sucesión en el Valle de Aburrá (Colombia)*”⁵...una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema. (pág. 252)

Finalmente, las conclusiones que se produjeron de este estudio mostraron que en la región existían hasta ese momento más de la mitad de las empresas sin la realización de protocolo, pero que todas ellas manifestaron su interés e importancia,

En general, las empresas familiares y los expertos coinciden en el hecho de que la importancia del protocolo se da en el momento de crisis, ya que no se conoce la herramienta para su debida elaboración. Además, se piensa que el protocolo familiar puede ayudar a dar mayor formalidad a la empresa familiar. Por lo anterior, se propone a los empresarios, consultores y asesores del tema en empresas familiares que, antes de iniciar la propuesta e implementación de un protocolo familiar, en lo posible se deben seguir estos pasos: certificación de los procesos de la empresa, elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y, posteriormente, la elaboración y ejecución del protocolo familiar. (Arenas-Cardona & Rico Balvín, 2014 , p. 257)

Un ejemplo de cómo la implementación de un protocolo es una valiosa herramienta para dirimir conflictos y prever situaciones conflictivas a largo plazo, es el caso expuesto por (Romero, 2006, pp. 138-139) sobre la empresa de Gerardo Mantilla, ex empleado de una fábrica de confecciones quien inició una microempresa de dotaciones en 1986, logrando una posición en el mercado de ropa de trabajo, overoles y uniformes, logrando ventas anuales de \$22.800 millones y generado alrededor de 50 empleos directos.

⁵ Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía (Ospina Trejos & Londoño Osorio, 2011), con cifras de las cámaras de comercio de la región antioqueña:

“A diciembre de 2010 había en Antioquia 128.2443 empresas registradas en las cinco Cámaras de Comercio que tienen presencia en la región, con activos cercanos a los USD 135 millones. De esas unidades productivas 69% se ubican en Medellín y el valle de Aburrá” (p.8)

Sin embargo, y pese a que la empresa se modernizó y actualizó el sistema de producción incorporando técnicas más actualizadas de gestión, se vio enfrascada en un conflicto interno de la relación familia-empresa, lo que imposibilitó el logro de las metas, por lo que un asesor examinó el negocio y determinó la causa del problema en los conflictos de familia, sus dos hijos que laboraban desde 1996, tenían serias discusiones debido a sus roles, los enfoques e intereses antagónicos. *“Esto implicaba que las decisiones clave se demoraban, no se ejecutaban los planes necesarios para elevar la productividad de la empresa y había serias fallas en el cumplimiento de las obligaciones de los miembros familiares en su trabajo.”*

El problema consistía básicamente en que un hermano señalaba al que era en el encargado de producción su incumplimiento en la entrega de pedidos, por su parte, éste afirmaba que el otro no entregaba a tiempo las órdenes de pedidos y ofrecía entregas sin contar con producción, ni consultar la viabilidad de los insumos.

A juicio del padre, ambos por su experiencia y capacidades eran importantes en la empresa. A raíz de esta situación, Gerardo y su esposa, quien estaba a cargo la gestión financiera de la empresa, tenían también fuertes disputas que estaban afectando su propia relación matrimonial. Además de lo anterior, había llegado a la ciudad una gran compañía nacional de dotaciones que estaba quebrando los precios locales y se mostraba como un competidor agresivo que los podía llevar a perder un mercado importante.

Algunas de las materias primas de las dotaciones eran importadas y esto había llevado a un incremento fuerte en los costos de producción de las dotaciones sin que existieran posibilidades de aumentarles precios a los clientes en el corto plazo. Lógicamente, se requería fortalecer la productividad de la empresa, lo cual no era fácil en medio de las disputas familiares.

Para solucionar esta problemática, se estableció un conjunto de medidas de consenso sobre los intereses familiares y los de la empresa, unas metas sobre la administración y la misión de la empresa y un protocolo que determinaba todas estas situaciones. Por lo que se delimitaron los roles y las funciones de los miembros de la familia en la gestión, lo que permitió un mayor orden y retorno a la eficiencia y productividad.

3.2.2. Órganos de gobierno de la empresa familiar

Para (Basco, 2010) la estructura administrativa con sus respectivas funciones constituyen el gobierno corporativo de la empresa familiar, que no son solo parte del valor de la empresa, sino que son el eje sobre el cual se delinear las estrategias:

El gobierno de una empresa está representado por la estructura y las funciones de los órganos representativos que imprimen valor a la empresa familiar, constituyendo el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas. El gobierno y, en concreto, el consejo de administración de la empresa familiar, es un elemento de considerable importancia porque de él deriva una parte de la filosofía de la empresa familiar que promueve la cohesión y visión del sistema empresa-familia. (p. 133)

Sin embargo, es evidente que tanto las empresas familiares como no familiares deben definir tareas, funciones y responsabilidades, pero el problema radica en las empresas familiares, que deben tener en cuenta una serie de factores particulares por las relaciones familiares de cada familia, relacionados con la propiedad y la gestión, lo que convierte al gobierno corporativo en un entramado de valores familiares y reglas de la empresa. (Arteaga Pérez, 2014, pág. 24), citando a (Gersick et al., 1997; Ward y Dolan, 1998).

Enfatizando sobre la definición, (Arteaga Pérez, 2014), continua incorporando la definición de Neubauer y Lank (1999), en el sentido que el gobierno corporativo es un:

“sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas, y responder de ello. Es por tanto, en un sentido amplio, aquel sistema que regula las relaciones y establece los derechos y obligaciones de los diferentes agentes que participan o tienen interés en la empresa”. (p. 25)

Finalmente, los órganos de gobierno de la empresa, se dividen en dos, los que se desarrollan desde la perspectiva de la familia y los que se desarrollan desde la perspectiva de la propiedad.

En el caso de los primeros, tenemos el Consejo de Familia, la Asamblea Familiar y la Reunión Familiar. Y en el caso de los segundos, la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración (Arteaga Pérez, 2014, pág. 25) citando a (Gasco et al., 2005).

3.3. Sucesión familiar

Las relaciones entre las dos generaciones implicadas en el proceso sucesorio, sucedidos (padres) y sucesores (hijos), constituyen uno de los aspectos más importantes en toda sucesión generacional.

El deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia se basa generalmente en razones de alto contenido afectivo y emocional, tales como tradición, historia, seguridad económica, independencia. Tal y como señala Nager (1994), “el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% del caso”.

El por qué la literatura se concentra tanto en este tema no es un misterio, las cifras fundamentan esta obsesión, ya que, de acuerdo a estas, pareciera que la principal causa de mortandad en las empresas familiares se encuentra en el proceso sucesorio al argumentarse que el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte del fundador, y solo entre el 9% y el 15% consiguen llegar a una tercera generación (Birley, 1986).

Por lo tanto, la sucesión no debe entenderse como un hecho o acción aislada, sino como un complejo proceso que tiene lugar de forma lenta y pausada; como un proceso que sigue una secuencia evolutiva. Es un proceso lento que comienza con el nacimiento de descendientes por parte de fundadores de negocios y se prolonga durante la madurez y el envejecimiento de la

generación promotora. Pero este proceso sucesorio generacional o transición no resulta una tarea fácil, pues el complejo mundo de relaciones que se entremezclan en el proceso origina la aparición de una serie de problemas que pueden dificultar que el mismo se culmine con éxito.

Para Zúñiga y Sacristán (2009), el proceso de sucesión, junto con la profesionalización, son dos de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares para lograr ser más competitivas.

Según San Martín y Durán (2015) indica que “Las empresas familiares, además de tomar decisiones respecto a los problemas que les afectan, como todas las empresas, deben ser capaces de gestionar de forma adecuada la relación empresa-familia, evaluando las dinámicas que rigen la conducta de fundadores, próximas generaciones, familia, accionistas y empresa”.

Con lo anterior, se hace necesario que las generaciones implicadas desarrollen habilidades que les permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas e implementen estrategias para fomentar su crecimiento, transferir el poder y el control, buscando generar valor para la compañía.

La complejidad del proceso sucesorio puede originar un aplazamiento permanente del relevo generacional. Es posible que el fenómeno de la sucesión sea el momento más decisivo en la vida de la empresa familiar, ya que hace posible la continuidad de la misma o, por el contrario, su desaparición.

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (Casillas, 2005, p. 233).

El proceso de la sucesión generacional ha sido identificado en numerosas ocasiones como el principal “talón de Aquiles” de las empresas familiares. Es cierto que la disminución de las empresas familiares en los últimos años ha sido notable, lo que sin duda ha aumentado la “alerta” en este sentido.

Por su parte, para Aronoff, McClure y Ward (2003), la sucesión significa «la 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).

En un sentido más amplio, Guinjoan y Llauradó (2000) definen el proceso de sucesión como «aquél 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).

Dado lo anterior, el proceso de la sucesión es el medio por el cual la familia pasa de etapa en etapa a lo largo de las tres dimensiones o círculos que definen la empresa familiar en si misma (propiedad, empresa y familia). La sucesión generacional como fenómeno debe contemplarse como un proceso progresivo y nunca como un acontecimiento estático.

A través del eje de familia, Amat (1998), establece, que el proceso de sucesión puede diferenciarse tres etapas: 1) La etapa previa a la incorporación; 2) La etapa de incorporación, y 3) La etapa directiva de los sucesores o aquella en la que los sucesores empiezan a asumir posiciones de dirección que se consolidarán en el momento de la sucesión. Todas ellas hacen referencia a la evolución de las circunstancias familiares a lo largo del tiempo, lo que sin duda marca y determina la propia evolución del proceso sucesorio, el cual no se produce de la “noche

a la mañana” sino durante un periodo de tiempo muy amplio que comienza con el nacimiento de la descendencia de los fundadores y culmina con la “coronación” de los sucesores en el sillón de mando.

Con relación al eje de familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. Existen investigaciones que evidencian las importantes resistencias que muchos empresarios fundadores muestran para retirarse de la empresa familiar y dejar que otra persona ocupe la silla principal de la compañía. Existe una gran resistencia, tanto consciente como inconsciente, a dejar el cargo de jefe ejecutivo principal, lo que hará que en muchas ocasiones sigan en la empresa hasta el mismo momento de su muerte.⁽⁶⁾

En contraposición con la actitud de los jefes ejecutivos principales de compañías no familiares, los cuales desean su jubilación y retiro del mundo profesional.

En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa: una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir.

En el seno de la empresa familiar, parece que pueden existir ciertas situaciones que dificultan y provocan cierta hostilidad entre los diferentes familiares durante el periodo de convivencia en la empresa que llegan a dificultar la sucesión generacional. La existencia de conflictos, rivalidades, enfrentamientos y tensiones entre miembros de la unidad familiar parece sin duda unas las principales dificultades del proceso sucesorio. Pero sí existen claves que

⁽⁶⁾“Notas “nos encontramos casos de empresas familiares que no dejan de sorprendernos. Así, Serge Dassault, de Dassault Enterprises empresa francesa dedicada a la fabricación de aviones, sucedió a su padre en la presidencia de compañía cuando contaba con 61 años de edad. Thomas Watson Sr., de IBM cedió la batuta a su hijo cuando cumplió los 82 años de edad.

permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar. Los siguientes 6 pasos son propuestos por Bork, Jaffe, Lane, Dashewyros Heisler, 1997 (citado en Casillas et al., 2005):

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
- Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Da Silva (s.f.) señala que la sucesión no debe considerarse como un momento puntual, sino que ha de ser un proceso planificado y desarrollado a lo largo del tiempo. En la sucesión, la transmisión de la gerencia es un tema de especial relevancia, ya que condiciona el modo en el que el sucesor asume el control de la empresa. Además, conviene que dicha transmisión de la gerencia sea planificada para que tenga éxito, debido a su complejidad y la cantidad de variables que intervienen. Sin embargo, hay empresas en las que este asunto no se plantea hasta que llega el momento en el que el gerente se retira.

Capítulo IV: Conclusiones

Aunque no se desconoce la escritura de un gran número de artículos, y libros sobre las empresas familiares, el surgimiento de cátedras y programas de formación, institutos y asociaciones a nivel mundial, sobre las mismas; es necesario profundizar más sobre el tema, ya que el país carece de regulación concreta en cuanto al tema de empresa familiar, y por ende mucho menos a lo que el protocolo de familia se refiere, a excepción de unas cuantas menciones en el Código de Comercio y la resolución 275 de 2001 sobre la obligatoriedad del protocolo en las empresas que deseen entrar al mercado accionario y que los fondos de inversión pensional inviertan en sus acciones.

Es por ello, que resulta fundamental que a partir de un marco universitario se promueva la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, cuya supervivencia depende, en parte, de los esfuerzos que se hagan en pro de la formación de todo el conjunto de personas involucradas en la empresa familiar, lo que genera no solo una responsabilidad para las empresas, sino para la sociedad en general, ya que esto representa un impacto social y económico donde todos están involucrados y donde todos son responsables.

Aunque no existe unificación sobre la definición exacta de lo que significa una empresa de familia, es necesario precisar, que se relaciona con tres aspectos clave como son, el dominio patrimonial o administrativo de la empresa, la implicación familiar y el traspaso generacional.

La primera conclusión que se puede obtener de lo expuesto aquí, es que las empresas de familia constituyen la mayor parte de las empresas en el mundo, tanto en países desarrollados como los países en vía de desarrollo como Colombia, constituyendo entre un 60% y un 90% dependiendo del país, y por tanto, ellas contribuyen significativamente en el PIB en cifras similares y en la generación de empleos, por ende, es menester tanto de las propias empresas

como de los estados nacionales promover políticas públicas que propendan por el mejoramiento de estas y que repercuta en su sobrevivencia.

La segunda conclusión es que las empresas familiares a pesar de su gran fuerza y dinamismo, tienen tendencia a desaparecer de una generación a otra, en parte por falta de buen manejo administrativo (gobierno corporativo) y en parte por el nepotismo y los problemas familiares entre los miembros propietarios o dominantes.

Dentro de las políticas públicas tanto a nivel nacional como internacional, se encuentra la del fortalecimiento del gobierno corporativo, el cual implica tomar una serie de medidas que contribuyan a la buena administración de los negocios, y dentro de esto, las empresas de familia.

Unos de los puntos a fortalecer respecto al gobierno corporativo, consiste en la elaboración de un protocolo de familia, donde se consagren contractualmente todos los aspectos relevantes en cuanto a la administración, sucesión administrativa, formas de dirimir conflictos, etc.

Las razones para darle importancia al protocolo de familia, consiste en que diferentes estudios han mostrado que la falta de un gobierno corporativo contribuye negativamente en el buen manejo de las empresas, y dentro del gobierno corporativo, se encuentra la definición e implementación de un protocolo de familia.

Por otra parte, se puede concluir que el fenómeno de la sucesión generacional ha de entenderse desde la importancia que éste tiene para las empresas familiares. A la gran mayoría de compañías en “edad sucesoria” hay que sumarle el deseo generalizado de fundadores y sucesores de que la propiedad y la dirección de la empresa continúen en manos de la familia fundadora.

El éxito de los procesos de sucesión generacional debe estudiarse desde dos perspectivas distintas: una el éxito económico, esta perspectiva tiene que ver, con las ventas, productos y

mercados, actividades económicas, nivel de formación y por la organización; por otro la perspectiva del Éxito familiar se puede resumir a través de la estabilidad familiar.

Igualmente, aquellas empresas en las que los miembros de las familias propietarias no participan de forma real y activa en la administración y dirección de la compañía, a pesar de que dispongan de la propiedad legal suficiente como para influir indirectamente, no pueden ser catalogadas como auténticas y verdaderas “empresas familiares”. Para esta catalogación, al imprescindible atributo de la “propiedad” es necesario sumarle simultáneamente el atributo de la “participación activa de la familia propietaria en la gestión y la dirección de la compañía”.

El modelo de los tres círculos se convierte entonces en una herramienta de gran utilidad para comprender los diferentes conflictos interpersonales, las diferentes opiniones, las prioridades, las preferencias, entre otros.

El temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen la importancia del mismo hasta el momento de una crisis familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada.

En general, por opiniones dadas por expertos y entidades, el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar.

Puesto en estos términos, se hace necesario insistir en un llamado a la academia y a la investigación para que se profundice en el tema de las empresas familiares en Colombia, en la

generación y difusión de conocimiento sobre este tema, por lo que las investigaciones deberán dirigirse más a presentar propuestas de mejora.

De igual modo, es fundamental sensibilizar sobre el tema del protocolo familiar, el cual no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estos momentos no existen, es importante alcanzarlos primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para lograr que no se produzcan.

Por último, se deja abierto el tema para futuras investigaciones, y se propone la unión de esfuerzos para lograr una caracterización de las empresas familiares a nivel país, con el apoyo de las entidades, gremios, universidades y empresas familiares, que posibilite la profundización de sus problemáticas, y proceder así a la ejecución de estrategias que permitan su desarrollo y evolución.

Referencias bibliográficas

- Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Gestión: Barcelona.
- Arenas Cardona., H. A y Rico Balvín., D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Volume 30, Issue 132, July–September 2014, Pages 252-258. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Arenas-Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (Julio–Septiembre de 2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales, Volume 30, Issue 132, , 252-258.* doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Aronoff, C. E., McClure, S. L y Ward. J. L (2003). Family Business Succession: The final Test of Greatness. Georgia: Family Enterprise.
- Aronoff, C.E.; Ward, J.L. (1995). “Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?”. *Family Business Review*, 8, 121-130.
- Arias-Ángel, C. E. (Septiembre 2017). MODELOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL CONTEXTO ESTUDIANTIL UNICAFAM. En A. C. Martínez Romero, & J. A. Moreno Barragán (Ed.), *Memorias XXVI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial Universidad Icesi. Número 26*, págs. 92-121. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <http://www.icesi.edu.co/cdee/clee/images/memorias.pdf>
- Arteaga Pérez, R. (2014). “GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR: Trabajo Fin de Máster, Universidad de Oviedo, Centro Internacional de Posgrado, Oviedo, . Recuperado el 23 de agosto de 2017, de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/28512/1/TFM_%20RocioArteaga.pdf
- Basco, R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19(2)*, 129-144.
- Benavides Velasco, C., Guzmán Parra, V., & Quintana García, C. (abril–junio de 2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(2)*, 78-90. doi:[doi:10.1016/j.cede.2011.02.004](https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.004)
- Bermejo, M. (1 de DICIEMBRE, de 2015). <https://mba.americaeconomia.com>. Recuperado el 26 de agosto de 2017, de América Economía: Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/blogs/ie/un-dilema-pertinente-protocolo-o-programa-estrategico-familiar/>

- Betancourt., Gómez, G. y López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 165-184.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small. Business Management*, 24 (1986), pp. 36-43. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000790>
- Cabanellas de las Cuevas, G. (1993). *Introducción al derecho societario –parte general–*. Buenos Aires: Heliasta.
- Cabrera Suárez, M. K. (1998). “*Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*”. Tesis doctoral, UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, Las Palmas de Gran Canaria,. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de <http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2250/1/636.pdf>
- Casillas, J.C., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Thomson, Madrid.
- Croutsche, J.-J., & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. (D. e. RSG), Ed.) *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(230), 93 - 98. doi:10.3917/rsg.230.0093
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne III, C. F., & Debicki, B. J. (22 de agosto de 2008). Management journals as venues for publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 32,(Issue 5), 927-934. doi:DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00263.x
- Da Silva F, (s.f.) *La sucesión en la empresa familiar*. Máster en Administración y Dirección de Empresas
- Dyer, W.G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos
- Dyer, G. W. (June de 2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416. doi:10.1111/1540-8520.00018
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Bsrcelona : OmniaScience,.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Gallo, M., & Ward, J. (1991). *Protocolo Familiar*. “*Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448*”. Barcelona.
- Garreta Such, J. M. (1997). *La responsabilidad civil, fiscal y penal de los administradores*,. Madrid, : Marcial Pons.

- Gaviria Gutiérrez, E. (2004). *Apuntes sobre el derecho de las sociedades*. (S. Editora, Ed.)
- Gil Echeverry, J. H. (2004). *Derecho societario contemporáneo: estudios de derecho comparado*. Bogotá,, Colombia: Legis, .
- Guinjoan, M. y Uauradó, J. M. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Madrid: Díaz de Santos.
- Gómez-Mejía, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutiérrez, I. (Febrero de 2001). THE ROLE OF FAMILY TIES IN AGENCY CONTRACTS. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Handler, W. C. (fall de 1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-376. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.968.6714&rep=rep1&type=pdf>
- Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). Manual de la empresa familiar. Madrid: Cinco Días.
- Lefort, F. (Agosto de 2003). GOBIERNO CORPORATIVO: ¿QUE ES? Y ¿COMO ANDAMOS POR CASA? *Cuadernos de Economía*, 40 (120), 207-237 . Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cecon/v40n120/art02.pdf>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 132-146.
- Nieto Nieto, N. (Julio de 2010). Antecedentes históricos de la idea de las sociedades comerciales como contratos en Colombia. *Estudios de Derecho*, 67(150), 39-60. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/red/article/view/8764/9228>
- Ospina Trejos, O. M., & Londoño Osorio, A. P. (diciembre de 2011). ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN ANTIOQUIA. *REVISTA ANTIOQUEÑA DE ECONOMÍA Y DESARROLLO – RAED*(2), 6-25. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>
- Prakash, A., & Hart, J. A. (Edits.). (1999). *Globalization and Governance*. London: Routledge.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* (Primera ed.). (I. I. Murillo., Ed.) España. Recuperado de: <https://www.acefam.org/wp-content/uploads/13-02-13-AT-Canarias-Libro-El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz.pdf>

- Román Castillo, R. E. (Julio- Septiembre de 2009). UNA PERSPECTIVA HETERODOXA SUGERIDA PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129. Recuperado el agosto de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n112/v25n112a06.pdf>
- Romero, L. E. (mayo-agosto de 2006). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131-141. Recuperado el noviembre 3 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605708>
- San Martín R, J. M, y Duran E, J. (2015). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. Volume 61, Issue 1, January–March 2016, Pages 41-57.
- Sánchez-Crespo, A. y Sánchez, A. (2002). La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad. Bilbao: Deusto.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (junio de 1997). “A Survey of Corporate Governance.”. *Journal of Finance*, 52, 737-783. doi:10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
- Superintendencia de Sociedades. (2004). “*Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis.*”. Bogotá.
- Superintendencia de sociedades. (2006). *SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005*. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, GRUPO DE ESTADISTICA, BOGOTÁ. Recuperado el 28 de julio de 2017, de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, & Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Recuperado el 26 de agosto de 2017, de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1
- Tagiuri R., Davis JA (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts [consultado 12 Jul 2013]. Disponible en: <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>
- Trow, D. B. (Septiembre de 1961). Executive Succession in Small Companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228-239. doi:DOI: 10.2307/2390756
- Tunzelmann, N. v. (diciembre de 2003). Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 14(4), 365-384. doi:10.1016/S0954-349X(03)00029-8
- Vancil, R.F. (1987). Passing the baton: Managing the process of CEO succession. Harvard Business School Press.

- Vélez Pachón, F. (2007). APROXIMACIONES AL GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA: INCURSIÓN Y DESARROLLOS ACTUALES. *Criterio Jurídico*, 7, 367- 402. Recuperado el 31 de agosto de 2017
- Ward, J.L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership. Jossey-Bass Publishers. Estados Unidos.
- Westhead, P., & Cowling, M. (22 de September de 1998). "Family firm research: the need for a methodological rethink.". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31-56. Recuperado el 16 de septimebre de 2017, de <https://www.highbeam.com/doc/1G1-55330102.html>
- Zúñiga J.A., Sacristán M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio *Universia Business Review*, 22 (2009), pp. 74-87.